

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Implementace řízení vztahů se zákazníkem na B2B trhu

Implementation of Customer Relationship Management on the B2B Market

Student: Bc. Tomáš Tyl

Vedoucí diplomové práce: Ing. Markéta Zajarošová

Ostrava 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Literatura:

- LEHTINEN, J.R., *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Grada Publishing, 2007. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- CHLEBOVSKÝ, V., *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
- LOŠŤÁKOVÁ, H., *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd. Professional Publishing, 2005, 186 s. ISBN 80-86419-94-0.

Jméno studenta: **Tomáš Tyl**

Studijní obor: **Marketing a obchod**

Název tématu:

Implementace řízení vztahů se zákazníkem na B2B trhu

Anglický název tématu:

Implementation of Customer Relationship Management on the B2B Market

Zásady pro vypracování (osnova):

1. Úvod
2. Charakteristika B2B trhu
3. Teoretická východiska řízení vztahů se zákazníkem
4. Metodika výzkumu
5. Analýza řízení vztahů
6. Návrh a doporučení
7. Závěr

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracoval samostatně. Přílohy č. 1, 2 a 3 dle dané dispozice jsem samostatně dopsal.“

V Ostravě dne 30. dubna 2010

.....
Tomáš Tyl

Za odborné vedení, připomínky a konzultace touto cestou děkuji vedoucí mé diplomové práce
Ing. Markétě Zajarošové.

Obsah

1	ÚVOD.....	1
2	CHARAKTERISTIKAB2BTRHU.....	3
2.1	B2Btrhy.....	3
2.2	Charakteristikatrhušest ěrkopískem.....	4
2.3	SkupinaCEMEX.....	10
3	TEORETICKÁVÝCHODISKA ŘÍZENÍVZTAH ŮSEZÁKAZNÍKEM.....	16
3.1	DefiniceCRM.....	16
3.2	HistorieCRM.....	17
3.3	VyužitíCRM.....	18
3.4	StrategieCRM.....	19
3.5	TrendyCRM.....	20
3.6	ImplementaceCRM.....	21
3.7	Databázezákazník ů.....	24
3.8	M ěřeníúrovn ěCRM.....	25
4	METODIKASHROMAŽ ĎOVÁNÍDAT.....	27
4.1	P řípravnáfáze.....	27
4.2	Realiza čnífáze.....	30
5	ANALÝZA ŘÍZENÍVZTAH Ů.....	31
5.1	Identifika čníotázky.....	31
5.2	VýzkumCRM.....	36
5.3	Hypotézy.....	52
6	NÁVRHYADOPORU ČENÍ.....	53
6.1	VyužíváníCRM.....	53
6.2	Pr ůzkumtrhu.....	53
6.3	Databáze.....	54
6.4	Komunikace.....	54
6.5	Stávajícívztah.....	55
6.6	Službyzákazníkovi.....	56
7	ZÁV ĚR.....	57

SEZNAMPOUŽITÉLITERATURY

SEZNAMZKRATEK

PROHLÁŠENÍOVYUŽITÍVÝSLEDK ŮDIPLOMOVÉPRÁCE

SEZNAMP ŘÍLOH

1. Úvod

Česká republika patří mezi státy, které se mohou pyšnit velkou tradicí týkající se průmyslu a konkrétně těžby nerostných surovin. Už v dávných dobách se zde těžily nerosty, jako bylonapříklad zlato či stříbro. Ve 20. století se rozšířila těžba uhlí, kterého se i dnes vytěží nejvíce. S příchodem kapitalistického systému společně s novým know-how se začala rozšiřovat těžba stavebního materiálu, jako například kameniva, písek či štěrku.

Asi nejvíce byla, je a nadále bude těžba ovlivněna použitou technologií. Postupem času se celý proces inovuje, zkracuje a zefektivňuje, což vede k tomu, že zákazníci nemusí obávat o produkt, jeho kvalitu a další vlastnosti. I přesto, že jsou to suroviny omezené a neobnovitelné, stále se nacházejí nová ložiska, která zaručují dostatek daného materiálu. I přesto, v těžbě samotné dochází k velkým technologickým pokrokům, které zkvalitňují celý proces. Todává Česká republika možnost pokračovat ve své tradici těžby.

Ze samotné těžby ale společnost nemůže profitovat. Musí se postarat o prodej svého materiálu zákazníkům. Jejich cílem je zisk, ale také by to měla být snaha o vytvoření dlouhodobého vztahu, kdy zákazník zůstává věrný dané firmě. S moderní dobou se stále vytvářejí nové a nové koncepce, které se starají o spokojenost zákazníků. Jednou z nich je i řízení vztahů se zákazníky.

Tyto systémy se začaly objevovat koncem 20. století a jen těžko se prosazovaly. Dnes už každý velký podnik má vytvořené systémy, jejichž prostřednictvím získává lepší pohled o svých zákaznících. Protože v dnešní době je jedním ze základních pilířů společnosti vytvoření dlouhodobých vztahů se svými zákazníky, popř. mít co nejvíce věrných zákazníků.

Pro vypracování mé diplomové práce jsem spolupracoval se zákazníky společnosti CEMEX Sand, s.r.o., která patří mezi průkopníky těžby štěrku v České republice. Byla založena po částem 90. let 20. století pod názvem GZ - Sand, s.r.o. v Napajedlech ve Zlínském kraji. S postupem času a souběžným vývojem nejenom trhu, společnost přibývala na síle a svou velikostí těžba se řadila mezi první řčky na trhu. V současnosti spadá pod mezinárodní značku CEMEX, jejichž produkty se prodávají po celém světě a její vliv stále roste. Společnost tím získala silnou základnu pro svůj další růst.

Cílem práce je získat relevantní podklady, které povedou k vytvoření systému řízení vztahů se zákazníkem, nebo-li CRM. Výsledkem by poté měla být nejenom efektivnější komunikace se zákazníky společnosti CEMEX Sand, s.r.o., ale také například zjištění, se kterými zákazníky je dobré spolupraci dále rozšiřovat, popř. ukončit snimi smluvní vztahy. Diplomová práce by měla vytvořit tzv. „základní kámen“ pro systém vedoucí k rychlému nebo propracovanějšímu pohledu na zákazníky.

1 Charakteristika B2B trhu

1.1 B2B trhy

Trhy business-to-business, označované také B2B, jsou specifické tím, že zde zákazníkem je opět podnik. Takový zákazník dále zpracovává, popř. upravuje koupený produkt (např. písek, ocel atd.) do takové formy, kterou už nabízí končným spotřebitelům. Opakem jsou trhy business-to-consumer (B2C), kdy společnost prodává konečnému spotřebiteli hotový produkt, a trhy business-to-government (B2G), kde je jedna ze účastníků státní správa.

Označení typu B-2-B nebo B-2-C se začala objevovat v době rozmachu marketingu, kdy se ukázalo, že každé prostředí vyžaduje odlišné postupy řístupu k zákazníkům.¹

B2B trh (trh organizací, firemní trh) je složen ze všech společností, které nabývají zboží a služby využívané k výrobě dalších a jiných výrobků nebo služeb, jež jsou prodávány, pronajímány nebo dodávány jiným. Hlavními odvětvími, která vytvářejí firemní (B2B) trh, jsou zemědělství, lesnictví, rybářství, těžební průmysl, výroba, stavebnictví, doprava, komunikace, veřejné služby, bankovnínictví, finance a pojišťovnictví, distribuce a služby.^[7]

B2B trhy mají další specifika, kterými se odlišují od ostatních trhů. Jedná se například o objem prodaného zboží nebo peněžních prostředků vynaložených na nákup, menší počet větších odběratelů, těsná vazba mezi dodavatelem a odběratelem nebo například geografická koncentrace zákazníků. Aby se finální produkt dostal ke konečnému spotřebiteli, většinou musí proběhnout několik B2B vztahů mezi výrobci.

Trhy v prostředí business-to-business můžeme rozdělit na dva hlavní typy. Jsou to trhy **horizontální** a **vertikální**. Na horizontálním trhu dodavatel spolupracuje se svým zákazníkem v různých odvětvích, kde většinou poskytováním služeb (např. management, marketing, ...). U trhů vertikálních dodavatel oslovuje zákazníky v určitém odvětví, jako je například nabídka specifického průmyslového produktu.

¹ CHLEBOVSKÝ, V., CRM: řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1; str. 13

Další způsob dělení je podle počtu a dominance dostupných dodavatelů a odběratelů na trhu. Prvním typem je trh **s dominancí zákazníků**. Na tomto trhu existuje několik velkých zákazníků, kteří mají možnost diktovat vývojové trendy a mohou jednoduše porovnávat tržní nabídky, neboť dodavatelé jsou zde převážně malé subjekty. Příkladem může být automobilový průmysl, kde existuje velký počet dodavatelů na menší počet automobilek. Druhým typem jsou trhy **s dominancí dodavatelů**. Zde se role prohazují, proto na trhu existuje jen pár velkých dodavatelů, kteří určují trendy. Jdenapříklad trh s dodávkou energie, plynu nebo pohonných hmot. Posledním typem jsou trhy **neutrální**. Na těchto trzích jsou dodavatelé spolu se zákazníky rozptýleni a žádný z nich nemá dominantní postavení. V praxi je tento typ trhu nejvíce využíván. [6]

Hlavní specifika B2B trhu patří například k malému počtu zárovně větších velikostí zákazníků, úzké dodavatelsko-odběratelské vztahy, závislost a nepružnost poptávky v čteně jejího kolísání, odborný nákup a také existence kupních vlád. [25]

V oblasti B2B trhů bývají oboustranně výhodná dlouhodobá strategická partnerství. Prodejce vede k dlouhodobému partnerství se zákazníkem vyšší zisk při nižším obrátu zákazníka, vyšší spokojenost zákazníka a efektivnější vynaložení prodejních nákladů. Ze strany zákazníka vede k partnerství snížení vývojových i výrobních nákladů, zrychlení a zefektivnění komunikace s dodavatelem. [6]

1.2 Charakteristika trhu se štěrkoviskem

Jako většina trhů s nerostnou surovinou, je i trh se štěrkoviskem omezen v různých směrech, kdy nejhlavnější je výskyt daného nerostu na území České republiky. V naší republice se nachází velké a rozmanité nerostné bohatství. Už ve středověku se zde těžilo stříbro. Dnes je to hlavně uhlí. Následuje vápenec a těžba písku společně se štěrkoviskem. Významná naleziště štěrkovisku se nacházejí na místech podél řeky Labe, u horního toku Lužnice a ve Zlínském kraji. [19]

Těžba štěrkovisku podle Českého statistického úřadu spadá pod kategorii *14.2 Těžba a úprava kameniva, písku, štěrku, kaolinu, jílu a jílovitých zemín*. Tato řada zahrnuje těžbu písku a štěrku, lámání a drcení kameniva, štěrku a písku. [20]

Písek je směs drobných kamínků určitého původu. Jeho hustota je závislá na vlhkosti, v něm obsažené a podle velikosti zrn se dělí do frakcí. Hlavní přírodní pískem je stavebnictví, při výrobě skla a ve slévárnictví. Mezi stavební písky se řadí štěrkový písek, jehož znakem je

hrubost, dobrá soudržnost a pevnost po vyschnutí. Často se používá jako přísada do betonu. Štěrkopísek m ůžeme d ělit na: ^[14]

řícň – hrub ůa obsahuje mnoho st v í kamen ů a balvan ů, proto ůe set ěží z koryt řek jako naplavenina;

tříděný – hrub ů písek, který ůe t řídí do frakcí, z nich nej používan ější je 0-4 mm.

1.2.1 Charakteristika makroprost ředí

Prostředí každého podniku je ovliv ěno mnoha faktory, které mohou více ěi mén ě urĉovat nap ř. stabilitu podniku, jeho potenciální v ývoj ěi jiné d ůležité složky podniku. Je nutné dan ě prost ředí neustále sledovat a snažit se flexibiln ě reagovat na p řícházející zm ěny.

V závislosti na dynamice prost ředí se používa ozna ěení *prostředí statické*, ve kterém je možné odhadovat budoucí v ývoj na základ ě jednoduchých statistických analýz minulých dat, a *prostředí dynamické*, ve kterém je možné využívat p ři odhadu budoucího v ývoje historická data jenom ěásteĉně. ^[10]

Makroprostředí se skládá z n ěkolika r ůzných prost ředí, které se navzájem ovliv ěují a zároveň se i prolínají. Mezi nejhlavn ější pat ří prost ředí politicko-legislativní, ekonomické, sociální, technologické a ekologické.

Jestli firma pracuje dob ře s vn ějšími faktory, vytvá ří si pozitivní image spole ěnosti, která kladn ě p ůsobí na z ákazníky. Na trhu se št ěrkopískem je v pop ředí nejvíce p ůsobících vliv ů prost ředí ekologické a z an í politick ěv ět ěně legislativního. Zbylé prost ředí nedosahují takové síly i díky tomu, ůe se jedn á o trh business -to-business, který má sv á specifika a kde nejsou kone ění spot řebitelé.

1.2.1.1 Ekologické prost ředí

Do ekologického prost ředí spadají v ěšker ěp řírodní zdroje, které se podílejí na chodu a fungování firmy. Dnes velkou roli hraje i ekologie a její požadavky na stav nerostných surovin a umíst ění firmy. ^[8]

Št ěrkopísek, jako ůto neobnoviteln ůp řírodní zdroj, se nevyskytuje v šude a postupem času i ubývá míst st ěžbou téhle suroviny. V dnešní dob ě neexistuje zatím zdroj, který by v budoucnu nahradil št ěrkopísek. D ůležitou ěástí ekologického prost ředí je i ochrana životního prost ředí a u t ěžebního pr ůmyslu to platí nejvíce. Jednotlivé spole ěnosti musí postupovat v cel ě fázi své t ěžby tak, aby co nejmén ě zasahovali do p řírody. Vše za ěíná

správnou volbou umístění provozovny, kdy probíhá řada úkolů k zajištění co nejmenších dopadů. Jedná se o průzkumy, plány způsobu těžby nerostu atd. V dnešní době jsou provozovny nejčastěji budovány stakovým technologickým zařízením, které umožňuje daný provoz získávat nerost bez odpadů, vznikají tedy tzv. „bezodpadové provozovny“. Bývá také zvykem, že jednotlivé společnosti spolupracují s odbornými firmami, jejichž úkolem je naplánovat způsob těžby a zároveň vypracovat studii, která se zabývá následnou zpětnou rekultivací vytěžených polí. Jde ale o velké náklady, proto ne každá společnost je dnes schopná je vynaložit. Jde především o stálé společnosti na trhu, jako je například CEMEX Sand, s.r.o.

1.2.1.2 Politicko-legislativní prostředí

Následuje politicko-legislativní prostředí a jeho nástroje. Jde o soubor zákonů, vyhlášek a právních předpisů, který je ovlivňován vládními a politickými orgány. Díky nim jsou chráněny společenské zájmy, spotřebitelův výrobci. ^[8]

Celý chod společností se musí řídit danými nástroji, ať už se jedná o těžbu šterkopísku, jeho zpracování a přeprava, úschova a konečný prodej zákazníkovi. Lze konstatovat, že politické prostředí firem ovlivňuje každou část výrobního (prodejního) procesu kterékoliv společnosti. Záležíná každé firmě, jak se danými nástroji vyrovná a zda-li je bude dodržovat. Pro kontrolu byly vytvořeny státem řízení úřady a organizace a zvláště pro trh šterkopískem, jakožto těžební průmysl, se jedná o *Státní báňskou správu ČR*.

Provozovny se musí řídit například obchodním či občanským zákoníkem, živnostenským zákonem stejně jako jiné obchodní společnosti. Těžební společnosti, spadající pod kontrolu báňského úřadu, se řídí dále zákony a vyhláškami ČBÚ jako například:

- Zákon č. 44/1988 Sb., o ochraně a využití nerostného bohatství
- Zákon č. 157/2009 Sb., o nakládání s těžebními odpady a o změnách některých zákonů
- Vyhláška ČBÚ č. 72/1988 Sb., o používání výbušnin
- Vyhláška ČBÚ č. 104/1988 Sb., o hospodárném využívání výhradních ložisek, o povolování a ohlašování hornické činnosti a ohlašování činnosti prováděné hornickým způsobem

- Vyhláška ČBÚ č. 26/1989 Sb., o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a bezpečnosti provozu při hornické činnosti a při činnosti prováděné hornickým způsobem na povrchu ^[15]

1.2.1.3 Technologické prostředí

Posledním z nejvíce působících faktorů je prostředí technologické. V této oblasti byl v posledních letech zaznamenán obrovský pokrok. Zdomácnění technologií vede ke zvyšování produktivity práce a snižování nákladů, které posilují konkurenceschopnost firmy. ^[8]

Svoji důležitost zde hrají především vysoké náklady na celkovou technologii, nejedná se tedy jenom o získání šetrkopísku samotného. Firmy musí nakoupit dané technologie, zabezpečit pracovní prostředí, získat certifikaci na technologii, ale také sledovat daný vývoj v technologiích, které jsou jedním z nejvíce rozvíjejících se odvětví. Jestliže se společnost nebud snažit přizpůsobit vývoji na trhu, může ztratit své zákazníky, což by vedlo k poklesu svého obytu a tím pádem i příjmů.

1.2.1.4 Ekonomické prostředí

Nástroje ekonomického prostředí působí na kupní sílu i výdaje obyvatelstva. Řadí se sem problematika nezaměstnanosti, výše důchodu, inflace atd. ^[8]

Zákazníkem na trhu se šetrkopískem jsou především další podniky, proto lze jen těžko odhadovat dopady vývoje tohoto prostředí. Například ústřední úroveň obyvatel bude mít za následek budování nových silnic, popřímo nových bytů, na které je potřeba šetrkopísek jako stavební materiál.

1.2.1.5 Sociální prostředí

Sociální prostředí má ve velké míře vliv na spotřební a nákupní chování zákazníka a také na postoj k samotnému výrobku nebo firmě. Důraz se hlavně klade na vzdělanostní strukturu, náboženství a rodinné tradice. ^[8]

Trh se štěrkopískem opět není přímo ovlivněn danými faktory sociálního prostředí stejně jako tomu je u prostředí ekonomického. Jednotlivé faktory prostředí ovlivňují společnost nepřímo.

1.2.2 Tržní situace

Veškerým děním na těžebním trhu, tedy nejenom na trhu se štěrkopískem, se zabývá *Státní báňská správa ČR* (dále jen SBS). Tato státní instituce vykonává vrchní dozor nad veškerou hornickou činností. Úřad mimo jiné dohlíží na dodržování norem a vyhlášek, uděluje pokuty (penále) při jejich porušování a také se věnuje veškeré bezpečnosti na daných pracovištích. Každoročně spolupracuje na vydávání publikace *Hornická ročenka*, která zahrnuje informace o českém hornictví a daný uplynulý rok.

Vstup nových společností na daný trh se v dnešní době nepředpokládá. Na trhu jsou převážně velké podniky, které mají pod svou správou velká naleziště a které si také mohou dovolit skupovat malé těžební společnosti. V minulých letech se objevoval trend, že české společnosti byly skupovány zahraničními investory, kteří si těžbou štěrkopísku rozšiřovali svou produktovou škálu.

1.2.3 Vývoj trhu

Podle statistik zveřejněných SBS se písky, štěrkopísky dělící o druhou pozici nejvíce těžného nerostu na území České republiky se stavebním kamenem. Na prvním místě je s velkým odstupem hnědý uhlí.

Tab.2.1: Těžba nerostných surovin v roce 2008

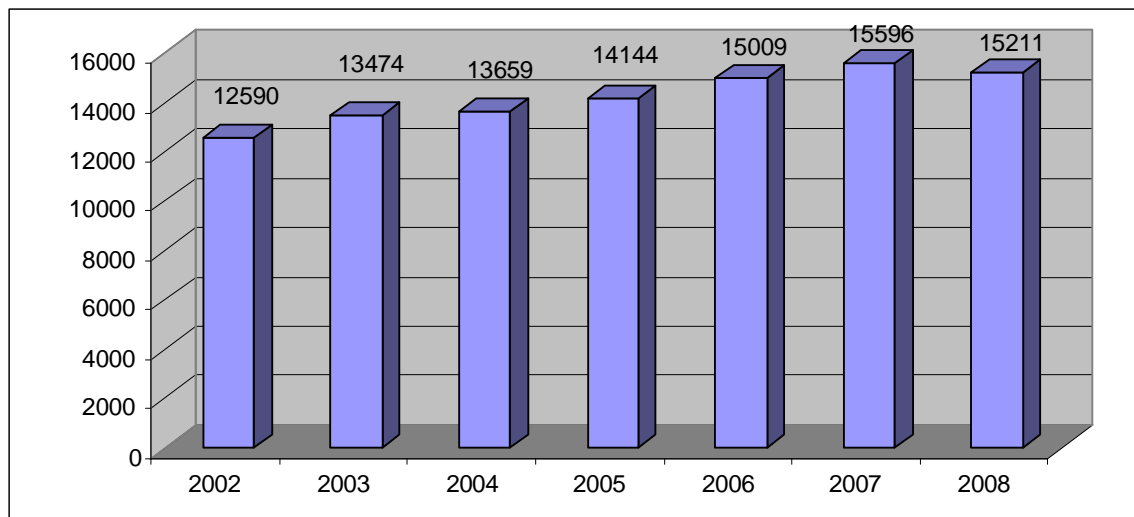
Těžná surovina		
Hnědý uhlí	[t]	45664
Stavební kámen	[m ³]	15984
Štěrkopísky, písky	[m ³]	15596

Zdroj: SBS ČR

Samotná těžba štěrkopísku má v 21. století mírně rostoucí tendenci. Lze očekávat, že tento trend bude následovat, a to i přesto, že se ve světě objevila hospodářská krize, která zasáhla také i stavební průmysl, jakožto zpracovatele štěrkopísku. I přesto tato čísla nedosahují takového objemu, které byly zaznamenány po roce 1989, kdy se vytěžilo přes 20 mil. m³ štěrkopísku.

Obr.2.1: Těžba štěrkopísku v období let 2002–2008 v m

3



Zdroj: Státní báňská správa ČR

Zaměstnanci, podílející se na těžbě, jsou také sledováni vrchním úřadem. Pracovníci se dělí v závislosti na způsobu těžby daného nerostu. A to na povrchové a podpovrchové. Nejvíce zaměstnanců, jak povrchových, tak podpovrchových, je u těžby černého a hnědého uhlí. Při těžbě štěrkopísku se využívají pouze pracovníci povrchový a v roce 2008 bylo evidováno 944 zaměstnanců. Statistika se pohybuje v průběhu let pod hranicí jednoho tisíce zaměstnanců celkem.

Tab.2.2: Vývoj počtu zaměstnanců při těžbě štěrkopísku

Rok	Počet
2004	1059
2005	936
2006	887
2007	960
2008	944

Zdroj: SBS ČR

Státní báňská správa ČR se také věnuje úrazovosti na pracovištích. Se sledováním se začalo v roce 1997 a byl vytvořen systém norem a kontroly, které se musí bezpodmínečně dodržovat. Spolu s velkými investicemi do technologií a bezpečnosti na pracovištích, se tyto statistiky stále pohybují na nejnižší úrovni. Například v roce 2006 nedošlo k žádnému usmrcení pracovníka při těžbě štěrkopísku.

1.2.4 Klíčové společnosti

Na trhu působí více jak 22 firem, které v roce 2008 vytěžili přes 15 mil. m³ štěrku. Nejvíce vytěžila společnost Českomoravský štěrk, a.s., která jako jediná vytěžila více jak 1 mil. m³. Následují společnosti CEMEX Sand, s.r.o., Český štěrkopísky spol. sr.o., HOLCIM, a.s. a KÁMEN Zbraslav, spol. sr.o. Velikost těžby byla podobná a pohybovala se okolo 800 000 m³.

Na trhu se štěrkopískem bylo v roce 2008 evidováno 944 pracovníků, kdy nejvíce zaměstnavatelem je společnost TARMAC CZ, a.s., dále jsou to společnosti LB MINERALS, a.s. a Českomoravský štěrk, a.s. Společnost CEMEX Sands r.o. na trhu působí od roku 1993, zaměstnává 38 pracovníků a každoročně se na těžbě štěrku podílí vysokými čísly.

1.3 Skupina CEMEX

CEMEX je globální výrobce stavebního materiálu, který nabízí své výrobky a služby po celém kontinentu. Společnost vyrábí, distribuuje a na trhu prodává cement, beton, štěrkopísek a další související stavební materiály.

Společnost vznikla v Mexiku v roce 1906 a to otevřením závodu Cementos Hidalgo, který se nachází na severu země. Postupem času rostla a během 3 let zdvojnásobila svoji produkci na 66 000 tun cementu za rok. Poté produkci ovlivnil politický útlak a dotčení, že skorodoválo uzavření těžby.

Začátkem 30. let byla těžba pomalu obnovena a už v polovině 50. let bylo těženo 250 tun denně a v roce 1948 produkce dosáhla 124 000 tun cementu ročně, což byl téměř čtyřnásobek produkce roku 1906. Začátkem 60. let společnost neustále zvyšovala svůj objem nabízeného stavebního materiálu, čímž získávala silnější postavení na světovém trhu.

V posledním desetiletí 20. století se postupně společnost změnila na světového producenta cementu, betonových směsí, kameniva a štěrku. Expanze začala v roce 1992, kdy se přes Španělsko dostala na evropský trh. V letech 94 a 95 se společnost etablovala ve Spojených státech, střední a jižní Americe a následně v Karibské oblasti. Tyto kroky vedly k tomu, že v polovině 90. let byl CEMEX třetím největším výrobcem tohoto materiálu na světě. Trend růstu společnosti pokračoval na asijském kontinentu a přelom tisíciletí. Dnes společnost zaměstnává více jak 63 000 lidí. [21]

Na českém trhu se společnost objevila v roce 2005 skoupením britské společnosti RMC. Tato společnost totiž vlastnila 4 české producenty betonu, cementu, kameniva a štěrkopísku. Šlo o společnosti *GZ–Sand, s.r.o.*, *ReadymixBohemia, s.r.o.*, *ReadymixPraž-Mališice, s.r.o.* a *TransportbetonMorava, s.r.o.* Tyto společnosti používaly různé značky a tímto krokem vznikla na českém trhu nová jednotná značka CEMEX.

V současné době je CEMEX na českém trhu v předních místech, co se týká poskytování stavebního materiálu. Na území České republiky provozuje 47 betonáren, 7 štěrkoven a jednu cementárnu. ^[22]

1.3.1 CEMEX Sand, s.r.o.

1.3.1.1 Historie

CEMEX Sand, s.r.o. navázala na svého předchůdce, společnost GZ – Sand, s.r.o., která vznikla v roce 1993 jako soukromá společnost zaměřená na těžbu štěrku v lokalitě Spytišňov – Napajedla. Díky velké poptávce po surovině se společnost nejprve rozšiřovala v blízkých regionech, například v Hodoníně nebo v Setíně. Dnes už společnost působí skoro na celém území ČR, kde provozuje 7 štěrkoven a 2 lomy a produkuje přes 2,5 milionu tun štěrku ročně. Díky svému výsledku a také úzkému propojení se společností Transportbeton Morava, dnes již se sestavou organizací CEMEX, společnost byla v čele těžby štěrku na českém trhu. Tato fungující spolupráce vedla také například k otevření lomů v Bílkovicích a Družec v roce 2008.

Výrazný krok směrem ke pevnější pozici tržního leadera udělal společnost fúzí se celou řadou společností CEMEX. Díky této transakci se naskytla možnost získání nových výrobních postupů, nových technologií, ale také pocitu silného zázáklad. A to v dnešní těžké době dvojnásob.

CEMEX Sand, s.r.o. je v obchodním rejstříku veden od 22.2. 1993 se sídlem v Napajedlech ve Zlínském kraji. Jde o společnost s ručeným omezením a jejích hlavním předmětem podnikání je *těžba a zpracování písku a štěrku*. ^[23]

Podrobný výpis z obchodního rejstříku je uveden v příloze č.2.

1.3.1.2 Výrobakameniva

Těžba štěrkopísku probíhá v dobývacím nebo těžebním prostoru dle příslušného povolení. Štěrkopísek se těží dvěma způsoby, a to *suchou těžbou* (nakladačem) nebo *mokrou těžbou* (plovoucím bagrem).

Vytěžená část dobývacího prostoru se rekultivuje a do krajiny se vrací zpevněná podoba vodní plochy, mokřadů, lesa apod. dle příslušného plánu rekultivace, který je součástí povolení těžby. V mnoha případech tak vznikají jedinečné ekosystémy a nové příležitosti pro trávení volného času obyvatel regionu.

Vytěžený materiál se dopravuje na úpravnu, kde se nejdelší dobu zbaví jílu, dřev a jiných částí, které by snížily kvalitu produktu. Takto vyčištěné kamenivo následně prochází řadou sítí, tím se nafrakce dle požadavků jednotlivých zákazníků avšak souladu s platnými normami.

Jednotlivé frakce jsou skladovány odděleně v samostatných boxech a kamenivo je dopravováno nákladními vozidly v stanovené kvalitě, množství a času zákazníkovi. [22]

1.3.1.3 Závody CEMEX Sand, s.r.o.

Společnost má v roce 2010 celkem 9 závodů, kdy na Moravě se nachází šest provozoven a zbytek v Čechách. [24]

Na Moravě jsou to lokality Dětmárovice, Dolní Lutyně, Hodonice, Spytihněv, Náklo a Zaječí. Zbytek lokalit Bílkovice, Družec a Kluk se nacházejí v Čechách. Ve všech provozovnách je nabízenopřírodní železné kamenivo třídní a netřídní, žlutý písek a zahradní písek. Veškeré technologické postupy splňují národní kvalitativní kritéria a společnost je držitelem certifikátu ČSN EN ISO 9001:2001. [24]

Jednotlivé závody jsou očíslovány podle posloupnosti jejich vzniku.

- **Závod 01 Spytihněv**

První provozovna společnosti CEMEX Sand, s.r.o. byla otevřena v roce 1993 a uspokojuje poptávku ve Zlínském kraji. Tato provozovna, kde se používá mokrá těžba (svyužitím korečkového bagru), dosahuje ročně více jak 200 tisíc tun produkce štěrkopísku.

- **Závod02Hodonice**

Lokalita Hodonice se stará o oblast Znojemska, Jihlavska a Třebíčska. Štěrkopísek se získává suchou těžbou, díky které ale nedosahuje stejné kvality jako těžba mokré. I přes silnou rakouskou konkurenci, se zde těží více 100 tisíc tun ročně.

- **Závod03Náklo**

Zákazníci z Olomoucké oblasti spadají pod závod Náklo. Jde o největší provozovnu CEMEX Sand, s.r.o., kdy se mokrou těžbou získává okolo 40% z celkové produkce společnosti. Ročně se zde vytěží přes 600 tisíc tun štěrku, který byl využit například při výstavbě dálnice a obchvatu Olomouce.

- **Závod04DolníLutyně**

Jediným závodem, kde se pěstuje těžba štěrku, je závod Dolní Lutyně. Ten nabízí kamenivo v moravskoslezské oblasti, zejména na Ostravsku a Karvinsku. Ročně zde těžba přesáhne 100 tisíc tun ročně.

- **Závod05Zaječín**

Lokalita Zaječín, jejíž produkce se pohybuje okolo 100 tisíc tun kameniva ročně, dodává materiál do oblastí jihovýchodní Moravy.

- **Závod07Poděbrady–Kluk**

V roce 2000 se CEMEX Sand, s.r.o. rozrostl provozovnu Kluk, kdy se jednalo o první závod v Čechách. Při rozbírání těžby společnost musela vynaložit velké náklady, neboť lokalita byla několik let nevyužívána. Těžené kamenivo si zde odbírají zákazníci z Prahy a okolí.

- **Závod08Dětmarovice**

Lokalita Dětmarovice využívá velké naleziště štěrku na Ostravsku. Z tohoto ložiska těží také závod Dolní Lutyně, který je vzdálen zhruba 5 km.

- **Závod11Bílkovice**

V roce 2003 společnost otevřela svůj první těžební lom, závod Bílkovice. Získává se zde přes 150 tisíc tun kameniva ročně, které využívají především betonární zpražské okolí.

- **Závod 12 Družec**

Druhým, a zároveň posledním lomem, pod správou CEMEX Sand, s.r.o. je závod Družec. Zabezpečuje český trh produkcí okolo 150 tisíc tun ročně.

Mapa provozoven společnosti CEMEX Sand, s.r.o. viz příloha č. 3.

1.3.1.4 Organizační struktura CEMEX Sand, s.r.o.

Jelikož společnost patří pod mezinárodní značku CEMEX, musí se řídit také jejich pravidly týkajícími se organizace managementu firmy. Tyto formy musí být ale v souladu s českým právním řádem, proto se můžeme setkat s menšími odchylkami.

Stejně jako u jiných společností se stejnou právní formou, vrcholovými orgány jsou valná hromada, jednatel a prokurista. Jejich jednotlivé kompetence jsou uvedeny ve společenské smlouvě a jedná se o obecná pravidla, která se používají u ostatních společností.

Management společností CEMEX Sand, s.r.o. se řídí podle norem společnosti CEMEX. Nejvyšším představitelem společnosti je „ředitel divize kamenivo“, kterému se přímo zodpovídají manažeři jednotlivých úseků, ať už jde například o obchod nebo výrobu.

1.3.1.5 Vytváření řízení systému kontraktu se zákazníkem

Vztahy se zákazníkem spadají do kompetencí obchodního oddělení v čele s manažerem obchodu. Celý systém je rozdělen do několika kroků navazujících na sebe. Existuje ale možnost vybrat si konkrétní krok za účtů dle potřeby.

1. *analýza požadavků trhu* – jde především o průzkum zájmu zákazníků o potenciální nové produkty;
2. *určení potřebnosti produktu* – rozhodnutí o potřebnosti nového produktu, jednatel bere v potaz technologická, cenová, kapacitní a množství z hlediska produktu;
3. *zajištění propagace* – rozesílání propagačních materiálů stávajícím zákazníkům, inzercí v odborných časopisech, na billboardech;
4. *vyhledávání poptávky* – jde o objednávky, veřejné zakázky, vypsání výběrová řízení; zdroj může být také Obchodní ředitel;
5. *rozhodnutí o přijetí poptávky* – zkoumání poptávky z hlediska druhu produktu, kapacitních a termínových možností a informací o potenciálním zákazníkovi (finanční možnosti, solventnost);

6. *tvorba ceníku* – prokurista vytváří ceník, který podléhá přezkoumání a schválení managementem;
7. *zpracování nabídky* – součástí nabídky jsou dokumenty ocenění, množstevních slevách, prohlášení o shodě a výrobní certifikáty, dopravní dispozice, informace o organizaci a vzorky materiálů;
8. *rozhodnutí zákazníka* – přijetí nebo odmítnutí ze strany zákazníka;
9. *uzavření smluv* – oprávněnost uzavírat smlouvy má expedient, vedoucí závodu, obchodní zástupce či manažer a také ředitel; všichni kromě ředitele jsou omezeni objemem a platností. ^[26]

2 Teoretická východiska řízení vztahů se zákazníkem

Dnešní svět se vyznačuje mnoha moderními znaky, ať už z kterékoliv oblasti. Můžeme se jednat o nové mobilní telefony pro soukromý život, hybridní automobily pro přepravu, nové způsoby léčby chorob aj., tak i v marketingové oblasti se objevují nové systémy. Tyto systémy většinou navazují na již vyřknuté pravdy, které jsou potvrzovány zároveň s rozvíjením ještě do větší hloubky. Tak je tomu i u systému **CRM**, v celém anglickém znění Customer Relationship Management. V českém prostředí poté tato zkratka vyjadřuje slovní spojení „**řízení vztahů se zákazníky**“.

2.1 Definice CRM

Existuje mnoho různých definic, které se věnují jednomu hlavnímu bodu a tím je **zákazník**. Čím dál více podniků se totiž zaměřuje na svého zákazníka, sleduje a analyzuje jeho potřeby, spokojenost a potřebu motivaci k nákupu. Existuje totiž několik důvodů pro sledování zákazníka. Tím nejhlavnějším je závislost zisku společnosti na svých zákaznících. Stále více firem se snaží o co nejlepší poznání svých zákazníků, čím by zvýšili svoji konkurenceschopnost.

V první řadě bychom měli vědět, kdo jsou naši zákazníci, abychom s nimi mohli efektivněji komunikovat. Zde je více výstižnější fráze: „*komunikace je tím efektivnější, čím lépe známe svůj produkt*“. Měli bychom se o zákazníka neustále zajímat, protože výsledkem bude aktualizovaná znalost toho, co zákazník uspokojuje nebo bude uspokojovat v průběhu času, která je základní podmínkou pro udržení zákazníka. Nahrazování ztracených zákazníků novými nevede nikam, než k finančnímu vyčerpání firmy. Proto je důležité zkoumat, proč od nás kupují nebo by měli zákazníci kupovat, než pro článek zákazníci nekupují.

To potvrzuje i tvrzení Jarmo R. Lehtinena: „Zákazníci jsou ústředním bodem, ve kterém se nakonec propojují všechny zdroje, které jsou pro podnik dostupné.“²

² LEHTINEN, J. R., *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Grada Publishing, 2007. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9; str. 15

Obecně uznávaná definice CRM neexistuje, nicméně ji lze vyjádřit jako interaktivní proces, kde je cílem dosažení optimální rovnováhy mezi investicí firmy a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno oboustranným maximálním ziskem. [6]

Hana Loš ťáková tuto definici ještě rozvinula v této: „Dlouhodobý partnerský vztah se zákazníkem vyžaduje trvalé odhalování zákaznických potřeb, motivací a zvyků a využívání těchto znalostí pro inovaci nabídky.“³

CRM můžeme definovat jako koncepci nebo jako oblast řízení, která se zabývá tím, jak si může organizace udržet ty nejrentabilnější zákazníky a současně snižovat náklady a zvyšovat užitnou hodnotu svých aktivit – a tak maximalizovat celkový dosahovaný zisk. Při procesu řízení vztahů se zákazníky může organizace využít řadu technologií a systémů a v případech, kdy to situace umožňuje. [3]

Řízení vztahů se zákazníky stojí obecně na čtyřech základních pilířích, kterými jsou [6]:

- **Lidé** – zahrnuje aktivní účast všech zaměstnanců.
- **Procesy** – optimální procesy zefektivňují CRM. Řízení vztahů sjednocuje procesy marketingu, prodeje a služeb.
- **Technologie** – nástroje umožňující uplatnění moderního řízení vztahů se zákazníky pro velké množství oslovených klientů.
- **Data** – nejen sběr dat, ale především možnosti jejich uchování, vyhledávání, třídění a analýzy závislosti vedou k plnohodnotnému CRM.

2.2 Historie CRM

V počátku 90. let bylo používání informačních systémů ve znamení podpory vnitřních procesů a uspokojování základních potřeb včetně požadavků finančních a daňových úřadů. Tyto systémy měly a mají za úkol zmapovat a zprůhlednit nákladovou strukturu společnosti a podpořit nejduležitější procesy ve společnosti. Po odstranění problémů v oblasti řízení výroby a logistiky se začala objevovat potřeba podpory prodejních procesů. Proto vznikly první Sales Force Automation systémy (SFA, systémy pro podporu prodeje) a systémy na podporu Call Center. Vzájemnou integritou těchto systémů okolo roku 1995 vznikly první CRM řešení,

³ LOŠ ŤÁKOVÁ, H. AKOL., *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Grada Publishing, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1; str. 15

kteře nabízely řadu výhod oproti standardním systémům. Další růst nákladů na získávání nových zákazníků, snižování marží u běžných komodit a vznik nových komunikačních nástrojů (e-commerce) mělo vliv na rozšíření funkcionality CRM systémů o oblasti marketingu a servise resp. služeb obecně. S rozšiřováním a integrací internetu a e-businessu do CRM systémů, tak vznikly na konci 90. let systémy plně podporující všechny aktivity a komunikační analýsy klientem, tzv. „Frontoffice“ systémy. [16]

Koncept CRM se řadí mezi jeden z nejmodernějších konceptů a dnes jej začíná uplatňovat stále více firem z různých oblastí podnikání. Předpokládá se, že s rozvojem internetu, komunikačních technologií a další infrastruktury tento trend ještě více rozšíří.

2.3 Využití CRM

Systémy CRM dokážou shromažďovat, analyzovat a řídit velké množství informací o zákaznících, které se pak dále využívají k automatizovanému hromadnému nabídkám pod. [3]

Řízení vztahů se zákazníkem poskytuje výtečný a včasný servis prodejcem pomocí efektivního využívání informací o jednotlivých zákaznících. Společnosti na základě těchto informací mohou řídit působivou tržní nabídku, služby, programy, sdílení mediální strategie. Systém je důležitý, protože důležitým faktorem ziskovosti společnosti je úhrnná hodnota zákaznické základny společnosti. [7]

Samotná péče o zákazníky vycházející ze zásad moderního marketingu musí obsahovat následující části: ⁴

- neustálou **aktualizaci** potřeb, motivací a vykládání jednotlivých zákazníků,
- **kvantifikaci** přínosů hlavních funkcí systému CRM,
- využívání zákaznických **znalostí a zkušeností** plynoucích z inovace produktu,
- **integraci marketingu, prodejce a podpory** zákazníků v ucelený celek,
- používání moderních **nástrojů** pro řízení a podporu zákaznických potřeb a kvantifikaci přínosu CRM.

Systém řízení vztahů se zákazníky pomáhá firmám vytvořit více profitabilní vztah se zákazníky a snížit operativní náklady. Efektivní CRM je nezbytností pro úspěšné řízení daného podniku. Dále organizace mohou zkrátit prodejní cyklus a zvýšit klíčové ukazatele výkonu, např. p říjmy na jednoho obchodního zástupce, průměrnou velikost objednávky. Mohou také

⁴ CHLEBOVSKÝ, V., CRM: řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Computer Press, 2005. 190s. ISBN 80-251-0798-1; str. 23

zvýšit odezvu na kampaně a marketingové řízení p řijmy ze současného snížení nákladů a ostatních zdrojů a získání zákazníka. [3]

2.4 Strategie CRM

Marketingová strategie CRM se snaží vytvořit vyšší hodnotu pro zákazníky prostřednictvím **individuální** péče o každého jednotlivého zákazníka formou individuální komunikace, zvláštních služeb, p řizpůsobení produktu a zvláštních cenových nabídek. Marketingová strategie CRM je zaměřena zejména na to, co se stane potom, kdy je zákazník v průběhu snahy o vybudování vztahu, který je p řínosný jak pro zákazníka, tak pro podnik, získán. Znamená to **budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky**, které budou dlouhodobě zvyšovat zisk podniku. ⁵

Postupně s vývojem CRM se začaly uplatňovat tři typy strategie, kdy nejdu říveto byla **masová personalizace**, poté **masová kastomizace** a **diferencovaná kastomizace**. [10]

2.4.1 Masová personalizace

- Zde je zákazník rozpoznán podle jeho jména a adresy, pop ř. p ředchozího nákupního chování. Informace následně vytvářejí systém individuálního marketingové komunikace cílovými zákazníky. Tato strategie se využívá u bankovních institucí nebo zásilkového prodeje.

2.4.2 Masová kastomizace

- Hlavním bodem strategie je nechat zákazníky „spoluv ytvářet produkt“ podle individuálních potřeb a cenové citlivosti. Podnik se snaží uspokojit každého zákazníka zvláš ť, alesamotná mírapé čeje v podstat ě pro všechny klienty stejná.

2.4.3 Diferencovaná kastomizace

- Strategie respektuje rozdílné pot řeby a požadavky zákazníků. Zákazníkům jsou nabízeny „ideální“ nejenom produkty, ale také i zp ůsob distribuce a komunikace. Celý marketingový mix je zde individual izovaný podle zákazníka. Tato strategie se využívá zejména na B2B trhu.

⁵ LOŠŤÁKOVÁ, H. AKOL., *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Grada Publishing, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1; str. 18

Při využívání strategií CRM se postupně zjišťovalo, že je účelné v jednom podnikání uplatnit všechny tři typy strategie zároveň. Na míru působení nabídky jednotlivým zákazníkům má největší vliv aktuální a zejména celkový potenciální přínos zákazníkům pro podnik. Diferencovaná kastomizace by se měla využívat u významných zákazníků, masová kastomizace u středně významných zákazníků a poslední, masová kastomizace, u méně významných zákazníků.

2.4.4 Strategie CRM na B2B trzích

Většina podniků působících na B2B trhu uplatňuje strategii diferencované kastomizace. Hlavním kritériem diferenciac nabídky u podniků na B2B trzích je hodnota zákazníkům pro podnik. Čím více je a bude zákazník pro podnik hodnotnější, tím více je mu nabídka a péče o nějho působena. U nejhodnotnějších tedy bude intenzita práce snimi dalekohlubší.

Dalším kritériem na B2B trzích je délka vztahu se zákazníkem. Bývá zvykem, že novým zákazníkům je poskytována rozsáhlejší péče než zákazníkům, kteří už nakupují delší dobu.

2.5 Trendy CRM

Podle Jarmo R. Lehtinena budoucnost nemůže být předpovězena, ale mohou být pozorovány určité trendy, například:^[9]

- Zákazníci stanou mnohem zručnější a aktivnější než kdykoliv dříve.
- Komplexnost vztahů se zákazníkem se zvýší, a to zejména jako výsledek multioajality.
- Zvětšující se množství hospodářských odvětví se přesune od hromadné výroby k hromadnému působení.
- Očekává se, že technické implementace systémů pro CRM se posunou směrem k mnohem zpracovanějšímu řízení zákaznických vztahů.
- Řízení vztahů se zákazníky se stává nebezpečným – chyba v této oblasti se může stát podnikem osudnou.
- Odklon od částečné optimalizace – CRM existující pouze v částí podniků může být problematické pro chod celku.
- Budoucí CEM (Customer Experience Management) bude důležitou částí oblasti řízení vztahů se zákazníky.

Pracuje se s zcela novými jevy; je obtížné najít příklady, ve kterých by bylo vše obsaženo zároveň. Podnik musí v zájmu svého úspěchu věnovat pozornost například:

- Paradigmatům prostředí, a to z pohledu průběhu změny samotné.
- Tvorbu tržní podniku s největším, v čem je nejlepší.
- Podpoře zapojení managementu do projektu v oblasti vztahů se zákazníky. Vztah se zákazníkem není „funkcí“, ale ústřední částí podniku; je jeho strategickým startovním bodem.
- Vytváření vize o tom, jak bude podnik postupovat k dosažení svých cílů; komunikací této vize vzhledem k zákazníkům a rovněž s měnícími se podmínkami.
- Užívání nástrojů, ale pouze tehdy, je-li jejich jasné omezení.

2.6 Implementace CRM

Proces zavedení CRM do organizace podniku by měl začít úvahou nad hodnotou zákazníků, jejich loajalitou a také trhem samotným. Následuje situace, ve které má podnik obraz možností orientace na zákazníky. Jedná se o citlivou fázi zavádění, protože se zde řeší celkový rozsah řešení, návratnost investic, procesní problematika a samotné dopady na podnik. Posledními částmi realizačních příprav je volba dodavatele a systému. Investice do CRM nejsou nezánedbatelné a jsou srovnatelné s výdaji, protože se jedná o inovativní proces. Jde o proces, který zahrnuje i měření specifických metrik a ty se mohou během implementace zlepšovat, resp. dochází ke zlepšení interních procesů v podniku. [16]

Podle Kotlera základy CRM mohou vycházet ze 4 základních kroků pro **one-to-one marketing**. Jedná se o následující kroky: [7]

- *Identifikace potenciálních a současných zákazníků*
 - Základem je tvorba, udržení a využívání bohaté databáze zákazníků a informací pocházejících z všech kanálů a stávajících bodů
- *Diferenciace zákazníků podle: 1. jejich potřeb, 2. podle jejich hodnoty pro vaši společnost*
 - Nejvíce času by se mělo věnovat nejhodnotnějšímu zákazníkovi; pracuje se zde s celoživotní hodnotou zákazníků, čistou současnou hodnotou všech budoucích zisků z nákupu nebo hodnotou zákazníků získaných na základě doporučení dnešních zákazníků

➤ *Jednat se s zákazníky jednotlivě, aby podnik získal lepší znalosti o jejich individuálních potřebách a mohl vytvořit silnější vztahy*

- Formulace namíru ušít nabídky a personalizovat je jejich sdělení.

➤ *Customizovat výrobky, služby a správu potřeb každého zákazníka*

- Usnadnit kontakty mezi zákazníky a společnost pomocí kontaktního centra a webových stránek společnosti

Obecně platí, že každý nový proces, který se zavádí do podniku, přináší své kladné, ale zároveň i záporné stránky.

Při zavádění systému CRM jsou podle Chlebovského souklíčovémi úkoly následující činnosti:^[6]

- Změna pohledu na uzavírání obchodu se zákazníkem. Z pohledu úzce vázaného na jednotlivé kontrakty je potřeba přejít na vnímání spolupráce v dlouhodobé perspektivě – **přechod od vnímání cílů k vnímání účinků.**
- Odpoutání se od úzkého pohledu svázanosti produktu s aplikací. Nabídneme-li produkt komplexní produkt integrovaný do širšího systému, docílíme často rozšíření jeho využitelnosti.
- Přechod od produktového vnímání marketingu k zákaznickému pojetí (důležitější jsou potřeby zákazníka, než připravený produkt).

Názkladě výsledků výzkumu společnosti Deloitte Consulting, kdy 70% firem zjistilo malé či žádné zlepšení po zavedení CRM, byly analytiky odvozeny 4 hlavní ohrožení při implementaci CRM. Ohrožení jsou následující:

- *zavedení CRM dříve, než dojde k vytvoření zákaznické strategie;*
- *spuštění CRM dříve, než dojde k pro měnění společnosti v souladu s CRM;*
- *předpoklad, že čím více CRM technologie, tím lépe;*
- *společnost se „lepší zákazníkům na paty“, místo toho, aby se oněm ucházela.*

2.6.1 Pozitiva

Obecně se pozitivně vyvíjí zavedení CRM dříve, než dojde k hlavním skupinám, a to úspora nákladů, zvýšení tržeb a strategický vliv. Existují ale i další přínosy:

- Zvýšený objem tržeb – zvýšení objemu tržeb plyne z toho, že prodejci mají více času na samotného zákazníka, protože nemusí trávit čas sbíráním potřebných informací o zákazníkovi.
- Zvýšené procento úspěšnosti obchodních případů – pozitivum vzniká díky tomu, že se v procesu prodeje nyní dříve identifikují nepravděpodobné nebo předem ztracené obchodní případy.
- Zvýšené marže – vyšší marži prodejci dosáhnou za pomoci lepších znalostí o jednotlivých zákaznících, o způsobu prodeje založeném na hodnotě a díky poskytování nižších slev.
- Zlepšená úroveň spokojenosti zákazníků – spokojenost se zvyšuje v důsledku toho, že zákazníci postupně zjistí, že prodejci flexibilněji reagují na jejich specifické požadavky.
- Snížení obecných administrativních nákladů na prodej a marketing – prodejce je schopnější identifikovat cílové segmenty zákazníků a znát jejich potřeby rychleji, než když například rozesílá informace všem zákazníkům ve všech potenciálních segmentech.^[3]

Phillip Kotler dále zmiňuje další pozitivní důsledky, například:

- Snížování míry ztráty zákazníků
- Zvyšování dlouhodobosti vztahů se zákazníky
- Posilování růstového potenciálu každého zákazníka pomocí „podílu z jeho peněženky“, Gross-selling a up-sellingu.
- Přeměna málo ziskových zákazníků na ziskovější, nebo snímání ztrát
- Zaměření většího sílní na zákazníky vysoké hodnoty.^[7]

2.6.2 Negativa

Systém CRM a jeho využívání dat může mít 4 důležité problémy. Prvním problémem jsou investice, které musí společnost poskytnout do počítačového hardwaru, databázového softwaru, analytických programů, komunikačních spojení a kvalifikovaných zaměstnanců. Druhým problémem je vzájemnost v zaměstnancích společnosti. Ti by se měli přeorientovat na zákazníka a využívat dostupné informace. Dnes je daleko snazší provádět tradiční transakční marketing, než praktikovat marketing vztahů se zákazníky. Třetím problémem je na straně zákazníka. Ne všichni zákazníci si přejí mít vztah se společností a nemusí se jí zamlouvat, že společností

nich nashromáždila tolik osobních informací. Pracovníci se musí zajímat o obavy zákazníků z ztráty soukromí a pocitu bezpečnosti. Posledním problémem je to, že předpoklady, na nichž je CRM založeno, nemusí být pravdivé. Ti zákazníci, kteří nakupují zboží ve velkém objemu, často chápou svou pozici pro společnost, a mohou toho využít k získání zvláštní služby nebo slevy. [7]

2.7 Databáze zákazníků

Databázový marketing je hodně využíván na B2B trzích, kde společnosti normálně a snadno shromažďují spousty dat o zákaznících. Veškeré získané informace jsou shromažďovány kontaktními centry jednotlivých společností a uspořádány v **datovém skladu**. Tady pracovníci společnosti data získávají, dotazují a analyzují. Pomocí dat mohou získat informace o jednotlivých trendech a segmentech. Databáze obecně přináší 5 hlavních způsobů využití. [7]

2.7.1 Identifikace potenciálních zákazníků

Většina společností komunikuje za pomoci reklamy. Ta často obsahuje určitou formu možné odezvy zákazníka. Společnosti probírají databázi, aby našli nejlepší potenciální zákazníky. Typické kontakty se snaží sejet proměnit v zákazníky.

2.7.2 Rozhodování, kterým z zákazníků poskytnout určitou nabídku

Všechny společnosti mají zájem o prodej svých výrobků a vytvářejí si kritéria popisující cílového zákazníka. Díky databázím nacházejí zákazníky, kteří se nejvíce podobají ideálnímu typu. Sledování míry reakcí dokáže společnost za čas zlepšit přesnost zacílení.

2.7.3 Prohloubení věrnosti zákazníků

Díky databázi společnosti znají preference svých zákazníků, a proto mohou vytvářet zájem. Například zasílání vhodných dáreků, kuponů nebo katalogů.

2.7.4 Reaktivace nákupů zákazníků

Databáze pomáhá společnostem vytvářet atraktivní a časované nabídky. Při využití automatického marketingu mohou posílat připomínky nákupů, pozvánky a jiné propagační materiály.

2.7.5 Zabránění vážných chyb ve vztazích se zákazníky

Databáze vede společnost k tomu, aby se vyhnula chybám například při komunikaci nebo aby správný produkt nabídl atom správnému zákazníkovi.

2.8 Měření úrovně CRM

Cílem by mělo být zjištění aktuální úrovně CRM, příp. uspokojování zákaznických potřeb ve firmě. Nejčastějším způsobem je zapomocí zpracovaných dotazníkových struktur a jejich následném objektivním vyhodnocení.

Mnoho společností tím, že sleduje počet nových získaných kontaktů na zákazníky, produktivity prodeje, si myslí, že provádí měření úrovně CRM. Ale zapomínají na například loajalitu zákazníka, efektivitu činností nebo spokojenost zákazníků. Obecně definice měření úrovně CRM zní následovně: „Systém měření výkonnosti CRM by měl spojovat dlouhodobé vize, strategie a cíle v CRM s konkrétními krátkodobými taktickými, akčními a vyhodnocovacími plány tvořícími hnací sílu CRM.“ [6]

2.8.1 Implementace systému měření

Systém se musí ekonomicky zasáhnout do všech důležitých oblastí, které ovlivňují péči o zákazníky a měl by být v souladu s dlouhodobou firemní strategií. Dále musí brát v úvahu dynamiku trhu i sledované společnosti, kdy čím méně bude stabilní prostředí, tím flexibilnější a otevřenější musí být systém. Tím může být upravován dle aktuálních požadavků. Celý systém musí být také schopen fungovat i v případě, že nejsou dostupné všechny měřené veličiny nebo jsou dostupné jen v omezené formě.⁶

2.8.2 Důvodem měření

Z výsledků výzkumu bylo odvozeno několik hlavních důvodů pro kvantifikaci úrovně CRM, jedná se o:⁷

- *Měření nutí k dokonalejšímu zpracování strategie a zvýšení důvěry ve strategii mezi zaměstnanci – důvěra zaměstnanců samotných ve firemní strategii je klíčová pro její plnění.*

⁶ CHLEBOVSKÝ, V., CRM: řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1; str. 135

⁷ CHLEBOVSKÝ, V., CRM: řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1; str. 127

- *Měření vede ke sjednocení komunikací a klíčových faktorů CRM – zpracované modely měření usnadňují komunikaci a vytvoření konkrétní představy o firemní strategii.*
- *Měření rapidně zvyšuje podíl úspěšně prováděných změn – zpracovanost zpětné vazby zvyšuje pravděpodobnost úspěšnosti změn při zavádění CRM na všech firemních úrovních.*
- *Měření zvyšuje možnosti a schopnosti předvídat problémy – díky zpětné vazbě jsou vedoucí pracovníci včas informováni, pokud proces neprobíhá podle předpokladů.*
- *Měření zvyšuje míru ztotožnění se s firemními cíli a strategií a loajalitou zaměstnanců – objektivním měřením odhalí úspěšnost v této oblasti, na kterou by se podnik měl soustředit.*
- *Měření usnadňuje řídicím pracovníkům sledovat kontinuálně vliv prováděných změn na jednotlivé firemní úseky – umožňuje komplexní pohled na procesy a jejich změny.*

3 Metodika shromažďování dat

Následná část diplomové práce se bude věnovat metodice výzkumu. Je rozdělena na dvě hlavní části, a to fáze přípravná a fáze realizační. Každá část má své uplatnění v metodice a jejich návaznost je jasně dána. Výzkum se vztahuje na systém řízení vztahů se zákazníky společnosti CEMEX Sand, s.r.o. Jedná se o business trh, tudíž zde zákazníci nejsou koneční uživatelé výrobku.

Vpřípravné fázi je nejdůležitější identifikace problému a následné stanovení cíle výzkumu. Na jejím základě se odvíjí stanovení hypotéz, tvorba dotazníku a popř. výběr vhodných metod sběru dat.

3.1 Přípravná fáze

3.1.1 Definice problému

Společnost CEMEX Sand, s.r.o. se musí vyrovnávat s rostoucí nákupní variabilitou svých zákazníků, kdy každý má snahu získat co nejvyšší užitek. Pro tož se jedná o společnost patřící pod mezinárodní značku, rozmanitost zákazníků je zde zaručena. Efektivita a snížení spojená flexibilita při plnění požadavků jakýchkoliv zákazníků, totiž vede k situaci, kdy se výrazně odlišujeme od konkurence a zároveň získáváme výhodnější postavení na trhu.

Dnešní doba vyžaduje mít spokojeného a věrného zákazníka. Společnost by měla mít systém, díky kterému by zjistila, o které vztahy se zajímat a rozvíjet je, popř. je ukončit z důvodu slabé výkonnosti.

3.1.2 Stanovení cíle výzkumu

Cílem diplomové práce bylo získat podklady pro vytvoření systému, který povede ke zlepšení komunikace ze strany společnosti CEMEX Sand, s.r.o. se svými zákazníky. Podklady by měly tvořit pomyslnou základnu pro vytvoření lepšího systému řízení vztahů se zákazníky, díky kterému společnost CEMEX Sand, s.r.o. získá rychlejší a propracovanější přehled o svých zákaznících.

Cílem výzkumu bylo seznámení se oblastí CRM, která se čím dál častěji objevuje v podnicích. Dále také zjistění pohledu zákazníků na společnost a využití CRM a možné formy jeho využívání.

3.1.3 Stanovení hypotéz

Před samotným výzkumem byly stanoveny tři hypotézy, které se vztahují na zákaznickou společnost CEMEX Sand, s.r.o. a daný problém. Jejich správnost, popř. vyvrácení, bude provedeno v realizační fázi výzkumu.

Hypotéza č.1: Zákazníci nevyžadují společnost CEMEX Sand, s.r.o. komunikaci za pomoci prostředníka.

Hypotéza č.2: Pro zákazníky není přijatelný způsob získání informací prostřednictvím externí společnosti.

Hypotéza č. 3: Zákazníci nemají problémy s kvalitou nabízených produktů společnosti CEMEX Sand, s.r.o.

3.1.4 Zdroj informací

Jako zdroj informací sloužila především primární data získaná z písemného dotazníkového šetření, které proběhlo mezi zákazníky společnosti CEMEX Sand, s.r.o. V práci byly zároveň využity sekundární data obchodního oddělení společnosti a jednalo se o databázi svých zákazníků.

3.1.5 Metodavýzkumu

Šetření probíhalo metodou elektronického dotazování v průběhu 15. února do 15. března roku 2010. Jde o způsob, který je nejlevnější a zároveň nejrychlejší. Významnými negativy je malá návratnost a ztráta osobního kontaktu, která může zvýraznit důležitost výzkumu. Dotazník byl poslán firmám, které jsou v obchodním vztahu se společností, proto byl zvolenatechnika vhodného úsudku. Jedná o metodu nereprezentativní.

Společnost CEMEX Sand, s.r.o. měla v roce 2008 registrovaných 207 zákazníků. Ti všichni poslouží jako základní soubor pro získání dat k výzkumu. Dotazník jim byl rozeslán na kontaktní e-mailové adresy, které poskytlo obchodní oddělení společnosti ze své zákaznické databáze.

3.1.6 Dotazník

Sběr dat proběhl prostřednictvím strukturovaného dotazníku, jehož úplná a přesná podoba je v příloze č.1.

Otázky byly směřovány na získání podkladů pro vytvoření systému CRM na business trhu pro společnost CEMEX Sand, s.r.o. Věnovaly se problematice vztahu dodavatel – odběratel a to zejména z pohledu zákazníka. Cílem bylo získat takové informace, které pro společnost budou znamenat efektivnější a výkonnější obchodní jednání se zákazníkem.

Dotazník obsahoval 12 otázek týkajících se již zmíněvaného vztahu, a to na business-to-business trhu 4 identifikující otázky, které pomáhají řídit řízení zákazníků, tedy sekundárním výzkum zákazníků. Byl vytvořen co nejvíce srozumitelně a zároveň stručně, čímž by se měla zajistit co možná nejvyšší návratnost, tak i pochopitelnost, neboť nebude existovat žádná vazba. Strukturovaný dotazník obsahoval uzavřené, polootevřené i otevřené otázky, které zajišťovaly co možná nejpodrobnější vyjádření dané problematice.

3.1.7 Časový harmonogram, rozpočet

Pro přehlednost byl vytvořen tabulkou zobrazující celý časový harmonogram daného výzkumu. Jednotlivé části probíhaly ve zcela jasné návaznosti, při nichž se nevyskytnul žádný vážnější problém.

Tab.3.1: Časový harmonogram práce

Činnost\časový plán	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
Definování problému	X															
Stanovení cíle		X														
Stanovení hypotéz		X														
Tvorba dotazníku		X	X	X												
Pilotáž					X											
Rozeslání dotazníku						X										
Sběr dat							X	X	X							
Analýza dat										X	X	X				
Vyhodnocení dat													X	X		

Zdroj: Vlastní zpracování

Samotný výzkum proběhl prostřednictvím elektronické pošty a analýza byla provedena v prostorách centrály společnosti v Napajedlech. Náklady byly minimální a pokryty byly z vlastních zdrojů.

3.1.8 Analýza údajů

Veškeré získané údaje získané od zákazníků společnosti byly graficky a tabulkově zpracovány a poté vyhodnoceny za pomoci programu MS Office (MS Excel a MS Word) a pro podrobnější analýzu byl také využit program SPSS. Při analýze dat se nevyskytl žádný významný problém. Ostatní, drobné problémy byly vyřešeny za pomoci zaměstnanců společnosti CEMEX Sand, s.r.o.

3.2 Realizační fáze

Druhá část metodiky, fáze realizační, je prováděna samotným sběrem dat, jejich analýze a formulování závěrů.

3.2.1 Pilotáž

Stejně jako u každého výzkumu, proběhl i tento výzkum v pilotážní, neboli zkouškové fázi. Ta proběhla v osobním kontaktu s respondentem k zajištění, co možná nejrychlejší zpětné vazby. Pilotáž se zúčastnilo 10 náhodně vybraných zástupců společnosti CEMEX Sand, s.r.o. Z výsledku pilotáže nevznikla žádná připomínka, proto se dotazník rozeslal bez jakékoliv úpravy zákazníkům.

3.2.2 Sběr dat

Rozeslání a následný sběr probíhal prostřednictvím elektronické pošty v období 7. – 11. týdne roku 2010. Byly rozeslány e-maily, které v příloze obsahovaly dotazník k vyplnění. Byla zvolena tato technika, protože sebou přináší menší náklady (finanční, časové) a vzhledem ke geografickému rozmišlení zákazníků to byl nejlepší možný způsob sběru dat. I přesto, že návratnost elektronického dotazování je velmi malá.

Z výzkumu muselo být odebráno 32 zákazníků, a to z různých příčin. Například dotazník jim nebyl vůbec doručen z důvodu již neexistující adresy, nebo sám zákazník požádal o vyloučení z výzkumu. Proto se v konečné fázi ze 172 doručených dotazníků získalo 37 správně vyplněných dotazníků, jejichž výsledky byly dále použity ve výzkumu.

4 Analýza řízení vztahů

V analytické fázi diplomové práce jsem pracoval s údaji, které jsem obdržel ze správně vyplněných dotazníků. Výzkum probíhal u zákazníků společnosti CEMEX Sand, s.r.o. z roku 2008. Dále jsem měl k dispozici firemní interní systém, ze kterého jsem čerpal doplňující informace. Převážnou část informací jsem získal na hlavní správě společnosti v Napajedlech ve Zlínském kraji a z výroby 01–Spytihněv.

Každá společnost by měla mít vytvořený svůj specifický seznam, ze kterého čerpá údaje (např. kontaktní údaje) o svých zákaznících. CEMEX Sand, s.r.o. má provozovny rozprostřené po celém území České republiky a údaje o obchodu z jednotlivých provozoven jsou za pomoci interní sítě přeneseny do centrálního registru, který je spravován v sídle v Napajedlech. Tyto data slouží k inovaci stávajících údajů uložených v registru.

V následující analytické fázi jsem získané údaje analyzoval způsobem, který by měl vést ke kvalitnější správě systému, pro případ jeho modernizace. Za pomoci analýzy jsem také potvrdil, pro vyvrácení stanovené hypotézy.

4.1 Identifikační otázky

První část je věnována základní segmentaci zákazníků, kteří byli rozděleny podle počtu svých zaměstnanců, podle počtu svých zákazníků, podle velikosti jejich roční objednávky u společnosti CEMEX Sand, s.r.o. a podle místa jejich podnikání. Vše pro rok 2008.

Tab. 5.1 ukazuje základní charakteristiky identifikačních otázek. Výzkum se zúčastnilo 37 zákazníků společnosti. Zajímavostí mohou být výsledky šikmosti (Skewness), kdy u rozdělení podle sídla podniků byly častěji pozorovány poslední možnosti, tedy Středočeský nebo Zlínský kraj.

Tab. 5.1: Základní charakteristiky identifikačních otázek

	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error
počet zaměstnanců	37	2	1	3	59	1,59	,644	,414	,617	,388
počet zákazníků	37	2	1	3	68	1,84	,727	,529	,261	,388
velikost roční objednávky	37	2	1	3	61	1,65	,588	,345	,247	,388
sídlo podniku	37	12	1	13	269	7,27	4,337	18,814	-,160	,388
Valid N (listwise)	37									

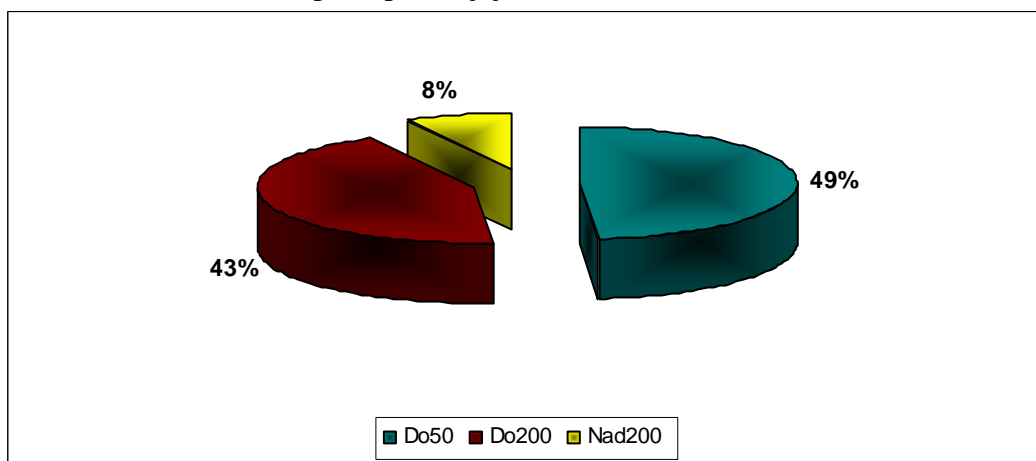
Zdroj: SPSS

4.1.1 Počet zaměstnanců

Obr. 5.1 ukazuje rozdělení zákazníků podle počtu jejich zaměstnanců. Nejčastějšími zákazníky v roce 2008 byly společnosti do 50 zaměstnanců. Jednalo se skoro o polovinu zákazníků. Tento fakt je také způsoben, že u společnosti jsou jednorázoví zákazníci, kteří materiál nemusejí využívat v pravidelně se opakujících cyklech a odebírat jeho velké množství. Každoročně společnost také eviduje určitý procento končných spotřebitelů, kteří si materiál pořízují pro své soukromé účely.

Následují zákazníci do 200 zaměstnanců (48%) a zákazníci nad 200 pracovníků tvořili v roce 2008 celých 8%. Společnost CEMEX Sand, s.r.o. má nejvýznamnějšího odběratele přímo ve skupině. Jsou to všechny cementárny a podniky působící pod společnou celosvětovou značkou CEMEX.

Obr.5.1: Rozdělení zákazníků podle počtu jejich zaměstnanců



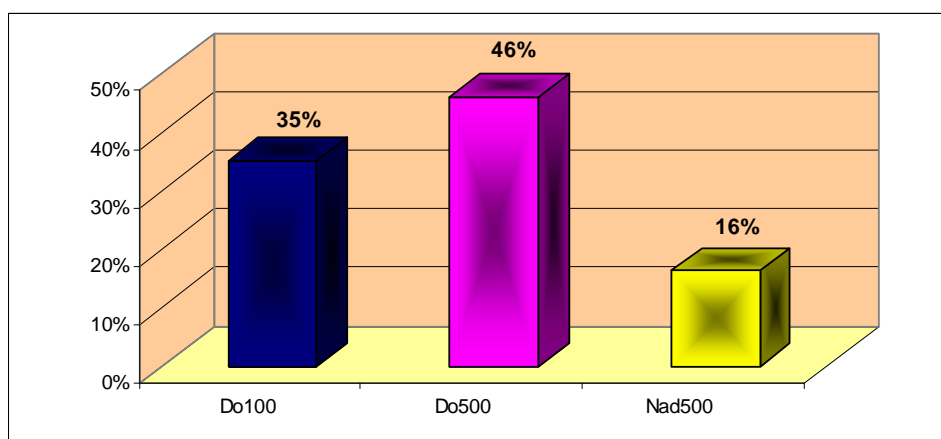
Zdroj: vlastní tvorba

4.1.2 Počet zákazníků

Nejčastěji u společnosti CEMEX Sand, s.r.o. v roce 2008 nakupovaly společnosti, které mají do 500 zákazníků. Tvořily necelých 50% odbytu. Poté následovali odběratelé směřující k 1000 zákazníků (35%) a více než 5000 zákazníků (16%). Viz obr. 5.2.

Trh se stavebním materiálem pro končné spotřebitele je tvořen jak malými, tak velkými společnostmi. V posledních letech probíhá tzv. "stavební boom", i proto nemusí být tyto výsledky překvapivé. Štěrka písků, jako stavební materiál, se totiž používá skoro ve všech stavebních projektech.

Obr.5.2:Rozdělení zákazníků podle počtu jejich zákazníků

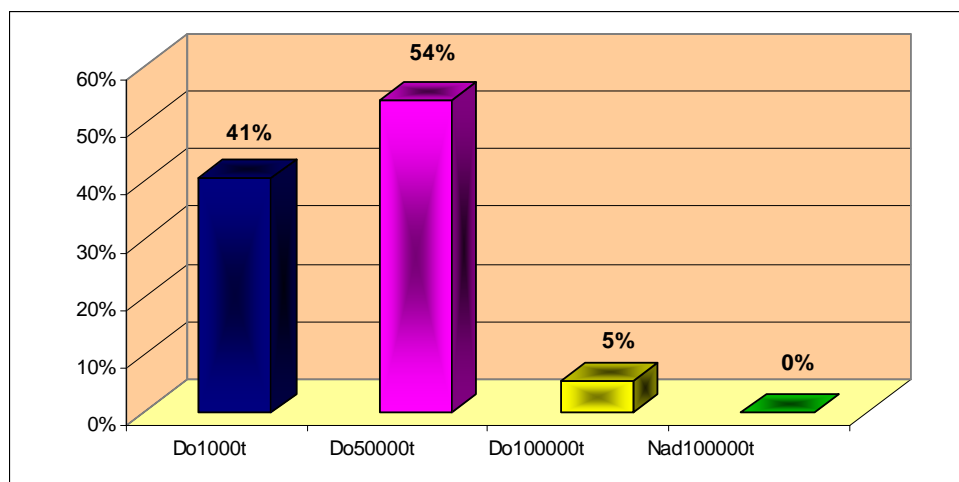


Zdroj:vlastní tvorba

4.1.3 Podle velikosti objednávky

Obr. 5.3 nám ukazuje další rozdělení zákazníků, nyní podle velikosti jejich objednávky u společnosti CEMEX Sand, s.r.o. za rok 2008. Nejčastěji u společnosti nakupovali zákazníci, kteří odebrali množství štěrku písku do 50000t. Tito zákazníci tvořili 54 %. Následovaly společnosti s množstvím do 1000t (41%) a do 100000t (5%). Více jak 100000t si u společnosti v roce 2008 neodebral nikdo ze zákazníků, kteří se výzkumu zúčastnili. Obrázek ukazuje, že společnost CEMEX Sand, s.r.o. má převážně menší odběratele, kteří tvoří celých 95% zákazníků.

Obr.5.3:Rozdělení zákazníků podle velikosti objednávky za rok



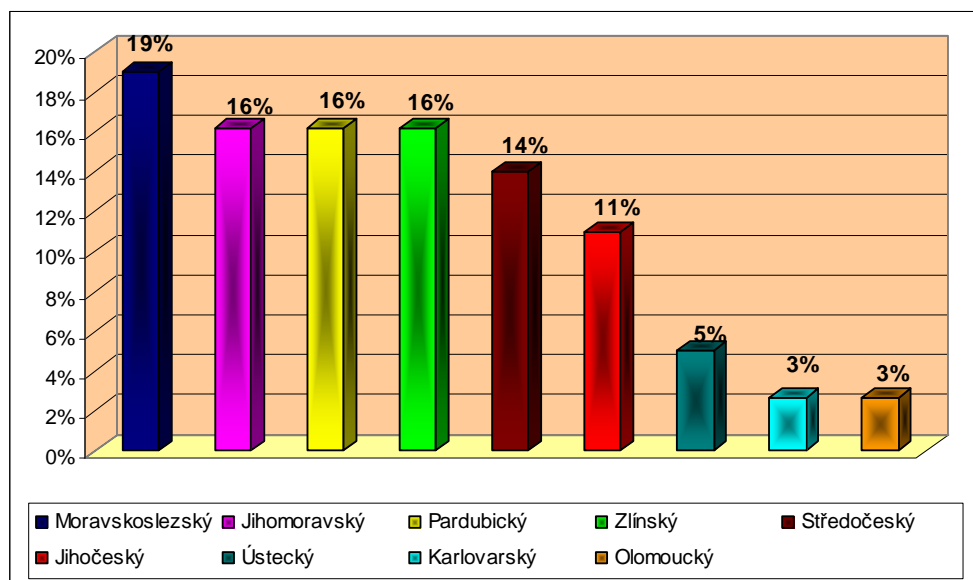
Zdroj:vlastní tvorba

4.1.4 Rozdělení podle sídla podniku

Zákazníci byli rozděleni také podle geografického umístění svého sídla podnikání. Nejčastěji zákazníci nakupovali v Moravskoslezském kraji, kteří tvořili 19%. Poté kraje Jihomoravský, Zlínský a Pardubický, jejichž podíl je na stejné úrovni 16%. Výrazněji se také projevil kraj Středočeský a Jihočeský (14%; 11%). Z kraje Ústeckého bylo 5% zákazníků a 3% se také podílely kraje Karlovarský a Olomoucký.

V obr. 5.4 nejsou uvedeny kraje Královéhradecký, Liberecký, Vysočina, Plzeňský, hlavní město Praha a podniky, jejichž sídlo leží mimo území České republiky. Důvodem je skutečnost, že v roce 2008 žádná společnost z výše uvedených nebyla zákazníkem společnosti CEMEX Sand, s.r.o., popřímo výzkum nezúčastnily.

Obr. 5.4: Rozdělení podle sídla podniku



Zdroj: vlastní tvorba

Podrobnější výzkum identifikačních otázek proběhl za pomoci programu SPSS. Tabulka 5.2 ukazuje sekundární porovnání výsledků po čtu zaměstnanců a velikosti roční objednávky. Vyplývá z ní, že společnost do 50 zaměstnanců nejvíce nakupovala materiál do 50 000 t a tvořily 27% z dané skupiny. Společnosti do 200 zaměstnanců byly shodně rozloženy do objednávek do 1000 t a do 50 000 t. Celkem tvořily více jak 42%. Zajímavostí může být výsledek adjustovaného rezidua u společnosti nad 200 zaměstnanců, které odebraly více jak 100 000 t, protože vyšlá hodnota 2,2. Tazatelé tedy nemají žádnou možnost hodnotit více respondentů, než jsme očekávali. Mezizkoumanýmifaktory nevznikla žádná závislost, neboť hodnota Pearsonova koeficientu nebyla menší než požadovaných 0,05.

Tab.5.2:SekundárnírozděleníidentifikačníchotázekI

			velikost roční objednávky			Total
			do 1 000t	do 50 000t	do 100 000t	
počet zaměstnanců	do 50	Count	7	10	1	18
		Expected Count	7,3	9,7	1,0	18,0
		% of Total	18,9%	27,0%	2,7%	48,6%
		Adjusted Residual	-,2	,2	,0	
	do 200	Count	8	8	0	16
		Expected Count	6,5	8,6	,9	16,0
		% of Total	21,6%	21,6%	,0%	43,2%
		Adjusted Residual	1,0	-,4	-1,3	
	nad 200	Count	0	2	1	3
		Expected Count	1,2	1,6	,2	3,0
		% of Total	,0%	5,4%	2,7%	8,1%
		Adjusted Residual	-1,5	,5	2,2	
Total	Count	15	20	2	37	
	Expected Count	15,0	20,0	2,0	37,0	
	% of Total	40,5%	54,1%	5,4%	100,0%	

Zdroj:SPSS

Tabulka 5.3 ukazuje další sekundární rozdělání identifikačních otázek. V tomto případě se jedná o počet zákazníků a velikost jejich roční objednávky. Společnosti do 100 zákazníků nejvíce odebíraly množství materiálu do 50000t (18,9%). Stejně tomu bylo i u společností do 500 zákazníků a nad 500 zákazníků. Adjustovaná rezidua vyšla v rozmezí, které se očekávalo. Opět zde vznikla žádná závislost.

Tab.5.3:SekundárnírozděleníidentifikačníchotázekII

			velikost roční objednávky			Total
			do 1 000t	do 50 000t	do 100 000t	
počet zákazníků	do 100	Count	6	7	0	13
		Expected Count	5,3	7,0	,7	13,0
		% of Total	16,2%	18,9%	,0%	35,1%
		Adjusted Residual	,5	,0	-1,1	
	do 500	Count	7	9	1	17
		Expected Count	6,9	9,2	,9	17,0
		% of Total	18,9%	24,3%	2,7%	45,9%
		Adjusted Residual	,1	-,1	,1	
	více jak 500	Count	2	4	1	7
		Expected Count	2,8	3,8	,4	7,0
		% of Total	5,4%	10,8%	2,7%	18,9%
		Adjusted Residual	-,7	,2	1,2	
Total		Count	15	20	2	37
		Expected Count	15,0	20,0	2,0	37,0
		% of Total	40,5%	54,1%	5,4%	100,0%

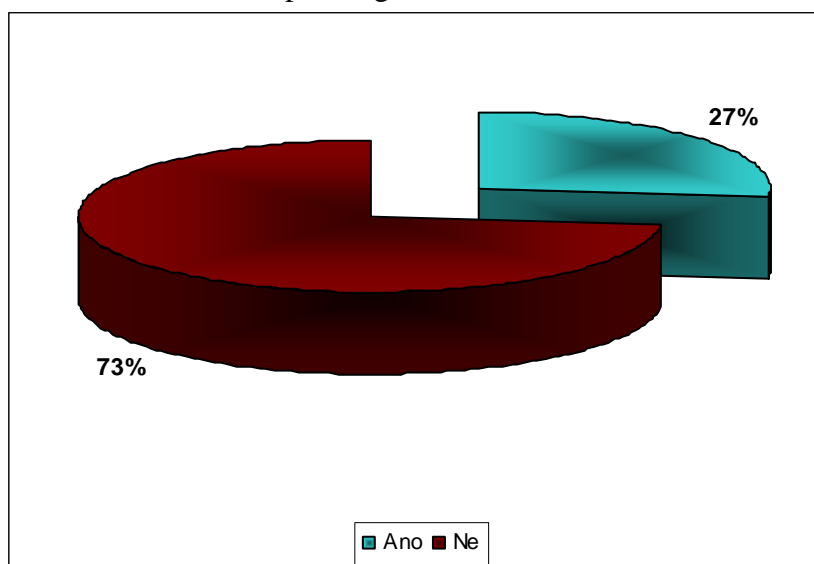
Zdroj:SPSS

4.2 Výzkum CRM

Výsledky výzkumu řízení vztahů se zákazníkem vznikly na základě 12 otázek z dotazníku. Na základě výsledků výzkumu byly nakonec přijaty/vyvráceny hypotézy.

4.2.1 Znalost CRM

Obr.5.5: Znalost Customer Relationship Management



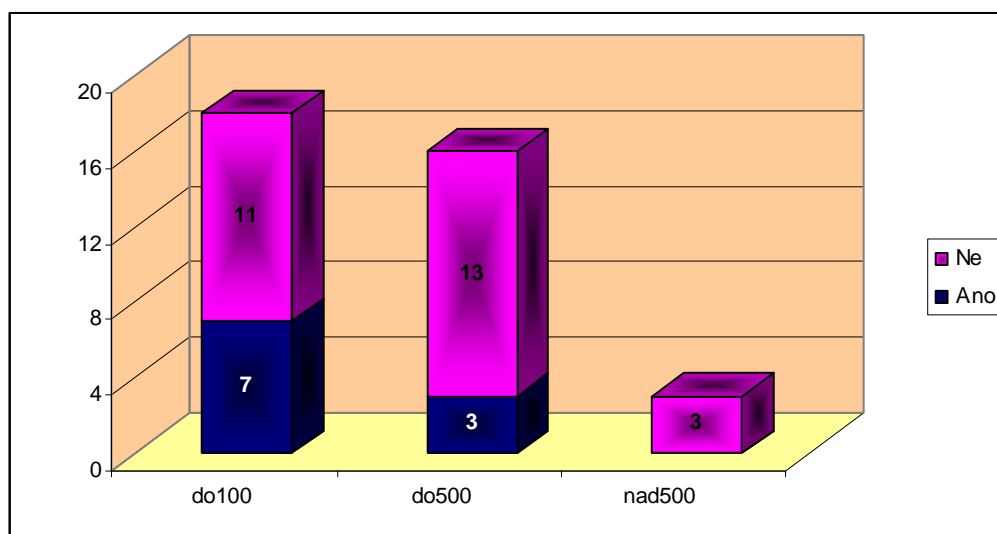
Zdroj: vlastní tvorba

První otázka byla věnována tomu, zda podniky někdy slyšely o systému CRM. Tato otázka byla filtrující, kdy zákazníci, kteří o systému neslyšeli, přešli rovnou na otázku č.4.

Ipřesto, že se jedná o jeden z nejvíce široší filtrujících procesů v podniku, odpovědělo negativně 73% respondentů. Možnost ano ztrhlo zbylých 27% dotazovaných.

Absolutní výsledky podle identifikační otázky „počet zákazníků“ ukazuje obr. 5.6. Z výsledků lze konstatovat, že rozšiřování systému CRM mezi podniky na trhu se štěrkopískem neprobíhá. Např. nejvíce negativních odpovědí bylo ze strany společností do 500 zákazníků (13), dále do 100 zákazníků (11) a nad 500 zákazníků (3). Zajímavostí je fakt, že pozitivně na danou otázku neodpověděla žádná velká společnost, která má více jak 500 zákazníků.

Obr.5.6: Absolutní výsledky podle počtu zákazníků



Zdroj: vlastní tvorba

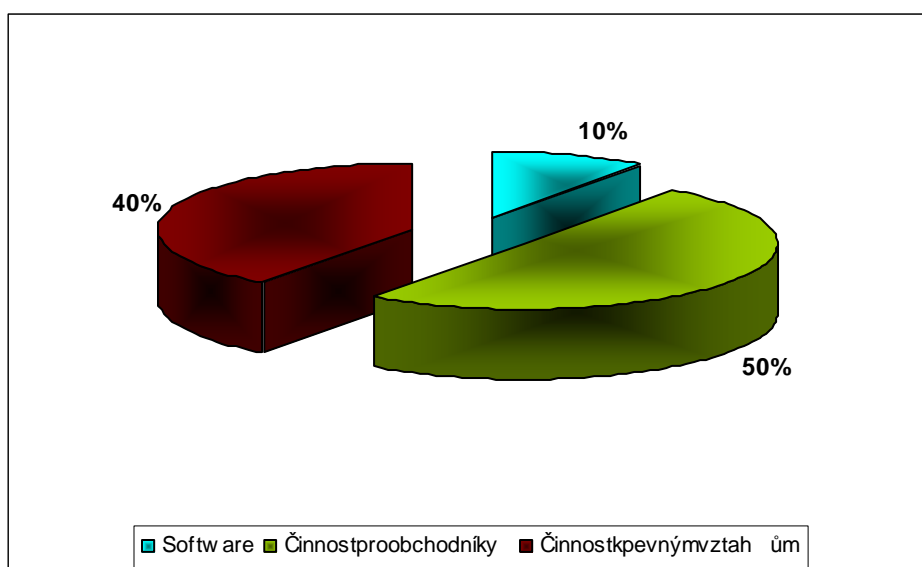
4.2.2 Vystihnutí pojmu CRM

Následující otázka se týkala jen těch zákazníků, kteří už někdy slyšeli o systému CRM. Zjišťovala, jakým způsobem berou dané podniky metodu řízení vztahů se zákazníkem.

Nejvíce byla respondenty označena možnost *činnost pro obchodníky*, přesněji předávání informací o zákaznících, se kterými jsou v kontaktu. Tutou možnost si vybralo 50% dotázaných. Řízení vztahů se zákazníkem bere 40% dotázaných jako *činnost vedoucí k vytvoření pevných obchodních vztahů* mezi nakupujícím a prodávajícím. Jako softwarový systém shromažďující informace o firemních zákaznících bylo označeno 10-ti% dotázaných. Zbylé možnosti nebyly označeny žádným z respondentů, proto nejsou v obr.5.7 zobrazeny.

Absolutní čísla ukazuje tab. 5.4. Z tabulky je patrné například to, že podniky do 50 zaměstnanců nejvíce berou CRM jako *činnost vedoucí k vytvoření pevných vztahů se zákazníkem*. Pozitivem je skutečnost, že žádná ze společností nebere systém CRM jako *činnost, která nepřináší negativní důsledky*.

Obr.5.7:NejlépevyhovujícímožnostproCRM



Zdroj:vlastnítvorba

Tab.5.4:Absolutnívyjád řenínejlépevyhovujícíhopojmuproCRM

	do 50	do200	vícejak200
software	1	0	0
obchodníci	2	3	0
pevné vztahy	4	0	0

Zdroj:vlastnítvorba

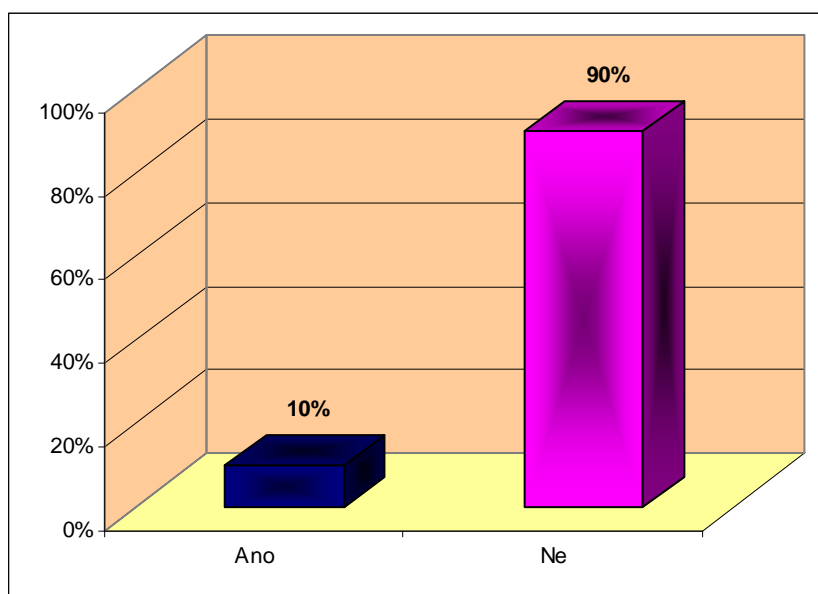
4.2.3 PoužíváníCRMvorganizaci

T řetío tázka byla zam ěřenanato, zda dan ěspole ěnostipoužívajísyst ěmCRM vesv ě organizaci. Na otázku odpovídalo 10 respondent ů, stejn ějakov ředch ězející otázce.

Obr. 5.8 ukazuje procentu ělní vyjád ření výsledk ů, kdy 90% dotázaných odpov ědělo, že syst ěm ve sv ě organizaci nevyužív ě. Jedním zp říčín takov ěho rozd ělu jsou vysok ě počáteční náklady, kter ěmusí dan ý podnik vynaložit. A t ůž se jedn ě o vytvo ření softwaru, ale tak ěsamotný sb ěř dat. Proto výsledek nemusí být p řekvapující.

Tab. 5.5 ukazuje sekund ěrní výzkum dan ě otázky. Op ět se potvrdilo, že ne všechny velké spole ěnosti využívajísyst ěm řízení vztah ů se z ěkazník ěm, nebo t ůž jak respondenti nad 500 z ěkazník ů, tak i ti, co debra lido 100 000 thone využívaj í.

Obr.5.8:PoužíváníCRMvorganizacipodniku



Zdroj:vlastní tvorba

Tab.5.5:Absolutní hodnoty výsledků používáníCRMvorganizaci

	do100	do50 0	nad500
ano	1	0	0
ne	3	4	2
	do1000t	do50000t	do100000t
ano	0	1	0
ne	4	4	1

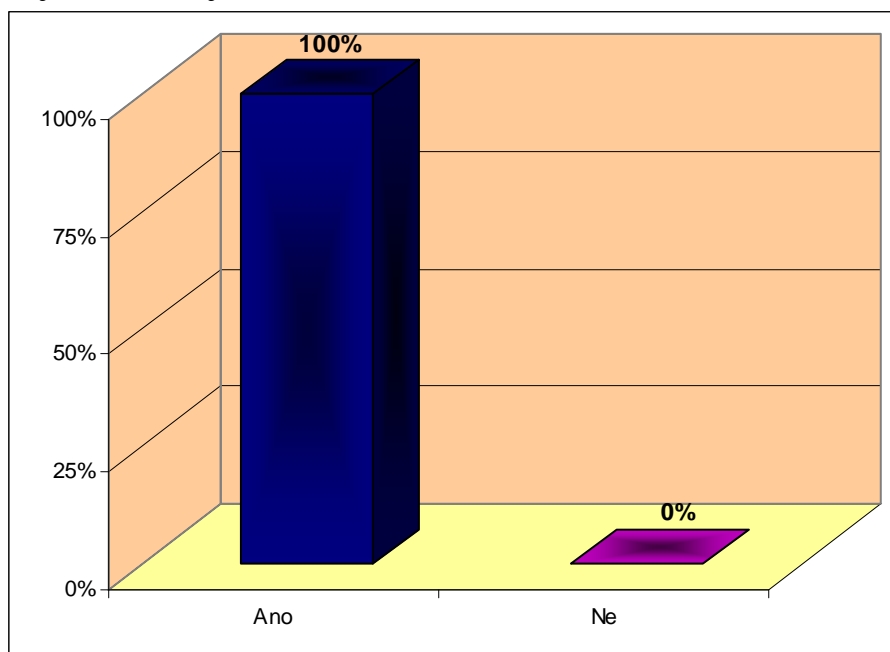
Zdroj:vlastní tvorba

4.2.4 Spokojenost sestávajícího obchodního vztahem

Otázka byla zaměřena na již existující obchodní vztah mezi společností CEMEX Sand, s.r.o. na straně prodávajícího a respondentem na straně kupujícího. Na tuto otázku už odpovídal všichni dotazovaní, tedy 37 respondentů.

Obr. 5.9 ukazuje výsledky, kdy všichni respondenti odpověděli kladně a nenašel se nikdo, kdo by nebyl spokojený se sestávajícím vztahem. Pro společnost je to samozřejmě dobrý signál, jehož výsledky by se ale neměly podcenit. Výsledky se nevztahují na celý výběrový vzorek zákazníků, z čehož mohou plynout jiné závěry. Je to pouze ocenění současné práce společnosti CEMEX Sand, s.r.o.

Obr.5.9:Spokojenostsestávajícímvztahem



Zdroj:vlastní tvorba

4.2.5 Případná negativa

Zde měli respondenti možnost se rozepsat, ale pouze v případě, kdyby nebyli spokojeni se stávajícím obchodním vztahem se společností CEMEX Sand, s.r.o. Z výsledků předcházející otázky se ale zjistilo, že se žádný takový zákazník nevyskytl. Proto nemůže proběhnout analýza výsledků výzkumu.

4.2.6 Ceněné faktory spolupráce

Otázka byla zaměřena na fungující obchodní vztah. Respondenti dostali 6 možností, které následně vybírali. Měli možnost si vybrat maximálně 2 faktory.

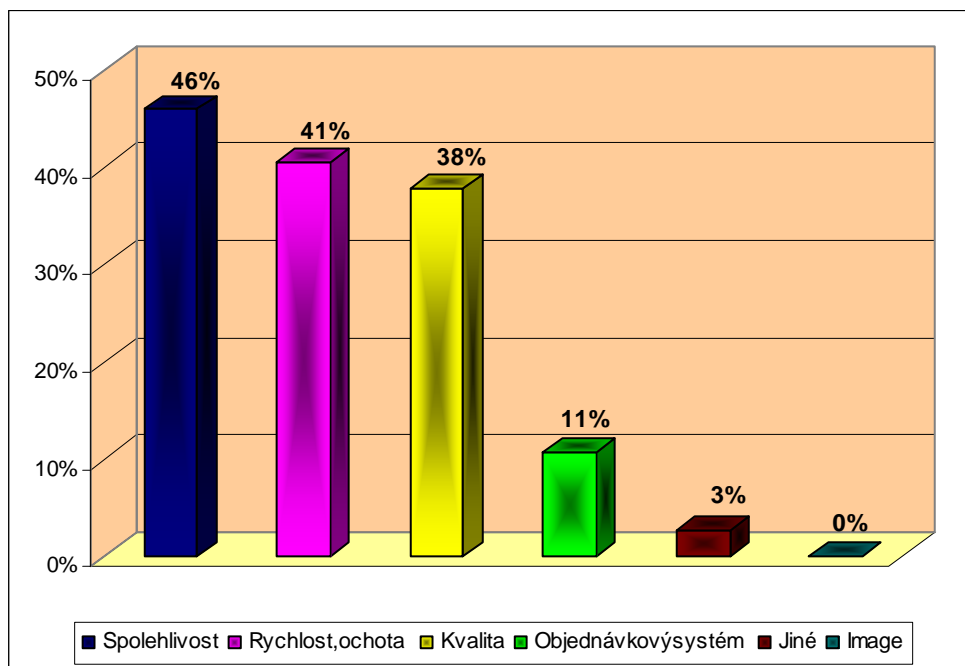
Nejvíce ceněným faktorem byla *spolehlivost*. Danou možnost označilo 46% respondentů, tedy skoro polovina zákazníků. Pro společnost je to dobrý signál, který také může znamenat fungující spolupráci v rámci celé skupiny CEMEX. Druhým nejvíce oceněným faktorem je *rychlost a závislost* i *ochota*, která byla vybrána 41% zákazníky. O 3% méně získal faktor *kvalita*. *Objednávkový systém* si cení celkem 11% zákazníků a *image společnosti v obchodním vztahu* s dotazovanými nehraje žádnou roli. Poslední možnost, kdy zákazníci měli možnost uvést svůj vlastní faktor, byla vybrána možnost *blízká lokalita*. Výsledky jsou zobrazeny v obr. 5.10.

Tab. 5.6 a 5.7 ukazují počet sekundární výsledky výzkumu, kdy se jednotlivé faktory rozdělily podle velikosti objednávky podle místa sídla daného respondenta.

Zajímavostí může být to, že zákazníci v Moravskoslezském kraji nejdříve hodnotili rychlost. Je to dáno skutečností, že v tomto kraji má společnost CEMEX Sand, s.r.o. dva velké závody (Dětmárovice, Dolní Lutyně), které zajišťují dodávku celému kraji. Pozitivem je i fakt, že v Jihomoravském kraji si zákazníci nejvíce cení kvality a spolehlivosti a to i přes silnou konkurenci z rakouské strany.

Z výsledků tab. 5.7 je patrné, že zákazníci odebírající do 1000t si nejvíce cení rychlosti a ochoty společnosti. Dále zákazníci do 50000t pro změnu nejvíce oceňují na spolupráci spolehlivost. Image neoznámil žádný z respondentů, a to jen potvrzuje fakt, že jenom značka výrobek neprodá, a proto je potřeba pracovat i se službami spojených s výrobkem.

Obr. 5.10: Cenné faktory při spolupráci



Zdroj: vlastní tvorba

Tab.5.6: Absolutní vyjádření očekávaných faktorů I

	Jihomoravský	Jihočeský	Karlovarský	Olomoucký	Moravskoslezský	Pardubický	Ústecký	Středočeský	Zlínský
kvalita	4	1	0	1	1	2	2	2	1
spolehlivost	4	1	1	1	2	3	0	3	2
rychlost, ochota	0	1	0	0	5	2	1	3	3
objednávkový systém	0	1	0	0	1	1	0	0	0
image	0	0	0	0	0	0	0	0	0
jiné	0	0	0	0	1	0	0	0	0

Zdroj: vlastní tvorba

Tab.5.7: Absolutní vyjádření očekávaných faktorů II

	do 1000t	do 50000t	do 100000t
kvalita	6	7	1
spolehlivost	5	11	1
rychlost, ochota	9	6	0
objednávkový systém	2	2	0
image	0	0	0
jiné	0	0	1

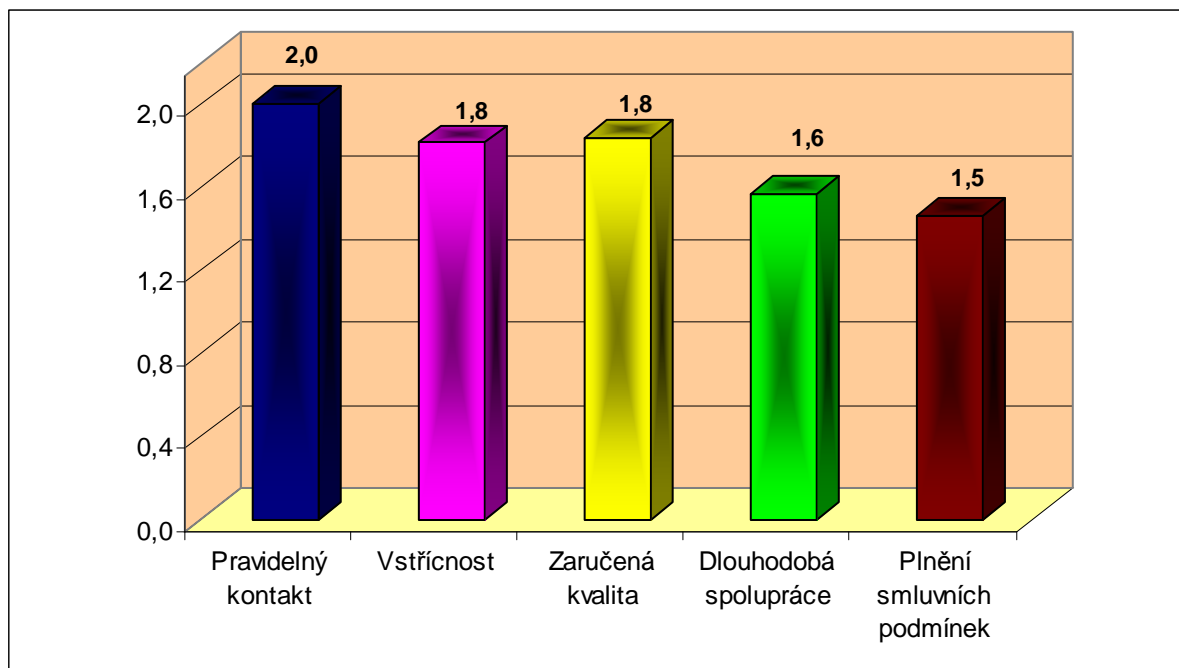
Zdroj: vlastní tvorba

4.2.7 Hodnocení očekávaných faktorů

Otázka byla vytvořena jako baterie, kdy respondenti měli možnost hodnotit 5 nabízených faktorů a podle vlastního uvážení mohli i dopsat svůj vlastní. Tuto možnost ale nevyužili nikdo z dotázaných. Hodnotili se na stupnici 1 – nejvíce očekávané, ..., 5 – nejméně očekávané.

Nejvíce očekávaným faktorem budoucího vztahu podle respondentů je možnost *plnění smluvních podmínek*, která dostala v průměru známku 1,5. Hned za ní byl faktor *dlouhodobá spolupráce* se známkou 1,6. Následovaly faktory *zaručená kvalita* a *vstřícnost* se známkou 1,8. *Pravidelný kontakt* dostal známku 2, tedy na stupnici možnost očekávané. Lze odvodit, že zákazníci na trhu se šetrkopískem chtějí dlouhodobé vztahy, které se vytvářejí postupem času za pomoci plnění stanovených smluvních podmínek. Zpracování výsledků řináší obr. 5.11.

Obr.5.11:Hodnocenie čakanýchfaktorů



Zdroj:vlastní tvorba

Tab.5.8jev ěnovánasekundárnímurozd ělenípodlepo ětuzam ěstnanců.Zvýsledk ůje patrné, že dotázaní odpovídali skoro stejn ě, jako je celkový pr ůměr. Tab. 4.9 je rozd ělena podle po ětu zákazník ů. Zajímavostí je výsledek u možnosti *pravidelný kontakt* . Zde respondentismalýmpo ětemzákazník ů(do100)seodlišili odpr ůměruo0,6naznámku2,6. Ostatní dotázaní pro zm ěnu hodnotili daný faktor lépe. U spole ěčností do 500 zákazník ů to bylaznámka1,9arespondentisvícejak500zákazn íkydokonce1,7.

Tab.5.8: Absolutní výjad řenio čekávanýchfaktor ůl

	do50	do200	vícejak200
vstřícnost	1,8	1,8	1,8
plněnísmluvních podmínek	1,5	1,4	1,4
dlouhodobáspo lupráce	1,6	1,6	1,5
zaručenákvalita	1,9	1,9	1,8
pravidelnýkontakt	2,0	2,0	2,1
jiné	0	0	0

Zdroj:vlastnítvorba

Tab.5.9: Absolutní vyjádření očekávaných faktorů

	do100	do500	vícejak500
vstřícnost	1,8	1,8	1,8
plnění smluvních podmínek	1,4	1,5	1,5
dlouhodobá spolupráce	1,6	1,6	1,6
zaručená kvalita	1,5	2,0	2,0
pravidelný kontakt	2,6	1,9	1,7
jiné	0	0	0

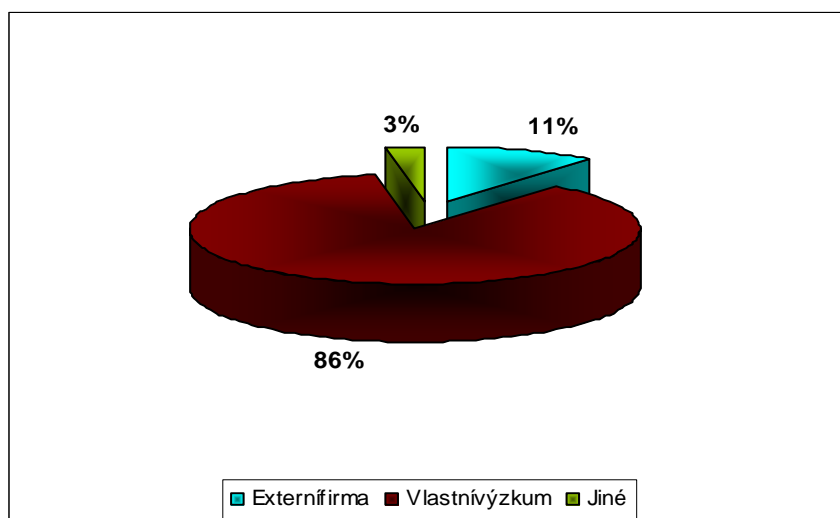
Zdroj: vlastní tvorba

4.2.8 Způsob získávání informací

Další otázka se vztahovala na způsob získávání informací o zákaznících společnosti. Dotazovaní měli možnost si vybrat ze 3 možností, podle kterých je pro ně ideální způsob získání informací o svých zákaznících.

Obr.5.12 ukazuje, že nejčastěji byla zvolena možnost *vlastní výzkum*. Danou možnost označilo 86% respondentů, podle kterých patří činnosti jako např. oslovování zákazníků, zjišťování jejich potřeb a jiné, do struktur vlastní organizace. Druhá nejvíce označená možnost (11%) byla *externí firma*, tedy za pomoci například různých agentur soustřeďujících se na výzkum specifických potřeb. Možnost zvolit jiný přístup zvolila jedna společnost, pro kterou je nejlepší získávat informace z referencí svých obchodních partnerů. Způsob získání informací je ovlivňován velikostí společnosti samotné, počtem jejich zákazníků a také finančními možnostmi prodeje.

Obr.5.12: Získávání informací o zákaznících



Zdroj: vlastní tvorba

Sekundární výsledky výzkumu jsou zapsány v tab. 5.10 a 5.11. Tab. 5.10 ukazuje výsledky zákazníků podle počtu jejich zaměstnanců. Potvrzuje pouze celkový obr. 4.12, kdy nejlepším způsobem je vlastní výzkum samotné společnosti, tedy prodejce. U velkých společností nad 200 zaměstnanců byla možnost vlastního výzkumu označena ve 100%.

Tab. 5.11 vyjadřuje výsledky podle počtu zákazníků respondentů. Opět s velkou převahou byla označena možnost vlastního výzkumu. Jak bylo zmíněno, vlastní výzkum je ovlivněn možnostmi dané společnosti, které si nemohou zadat výzkum u externí společnosti zejména díky omezeným finančním prostředkům.

Tab.5.10: Absolutní vyjádření způsobu získávání informací I

	do 50	do 200	více jak 200
externí výzkum	2	2	0
vlastní výzkum	15	16	3
jiné	1	0	0

Zdroj: vlastní tvorba

Tab.5.11: Absolutní vyjádření způsobu získávání informací II

	do 100	do 500	více jak 500
externí výzkum	1	1	2
vlastní výzkum	12	15	5
jiné	0	1	0

Zdroj: vlastní tvorba

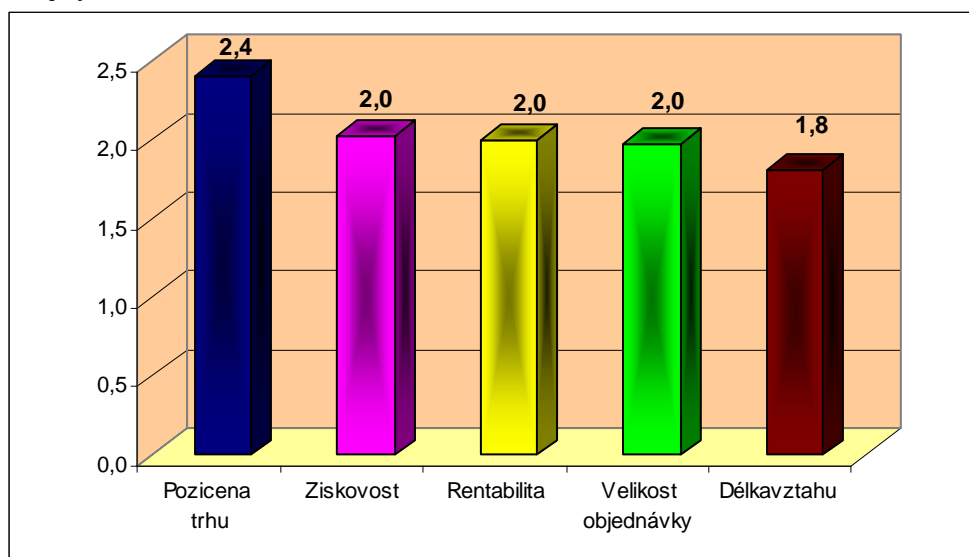
4.2.9 Nejvyšší hodnota zákazníka

Cílem následující otázky bylo zjistit, které faktory vnímají zákazníci společnosti CEMEX Sand, s.r.o. jako nejdůležitější u svých odběratelů. Dostali pět různých možností, které následně hodnotily na škále 1 – nejdůležitější, ..., 5 – nejméně důležité. Byl jim také poskytnut prostor pro svůj názor, který ale nikdo z dotazovaných nevyužil.

Jak ukazuje obr. 5.13, pro zákazníky společnosti CEMEX Sand, s.r.o. je nejdůležitějším faktorem *délka vztahu*. Jako jediná možnost získala průměrnou známku 1,8 a dostal se pod hranici 2. Následně možnosti *ziskovost*, *rentabilita* a *velikost objednávky* byly hodnoceny v průměru stejně, získaly ohodnocení 2. Nejhorší byla hodnocena možnost *pozice*

na trhu, která získala známku 2,4. Výsledky ukazují, že vztah vytvořený na věrnosti zákazníků jsou pro prodejce tou nejlepší možností, jak být úspěšný.

Obr.5.13: Nejvyšší hodnoty zákazníka



Zdroj: vlastní tvorba

Tab. 5.12 a 5.13 ukazují jednotlivé hodnoty pro zákazníky rozdělené podle počtu zaměstnanců a podle velikosti roční objednávky u společnosti CEMEX Sand, s.r.o. za rok 2008. U tab. 5.12 je nejlépe hodnocen faktor *délka vztahu* (1,8) a nejhorší *pozice na trhu* (2,5). Ostatní faktory se pohybují v rozmezí 2–2,1.

U rozdělení podle velikosti objednávky (tab. 5.13) opět *délka vztahu* dopadla nejlépe. Zajímavostí je hodnocení zákazníků s objemem do 100 000 t. Nejlépe byly hodnoceny faktory *rentabilita* a *velikost objednávky*, které společnosti berou jako nejvíce důležité. Např. *pozice na trhu* byla ohodnocena průměrnou známkou 3.

Tab.5.12: Absolutní výjádření nejvyšších hodnot zákazníka I

	do 50	do 200	více jak 200
Pozice na trhu	2,4	2,5	2,4
Ziskovost	2,1	2,1	2,1
Rentabilita	2,0	2,1	2,0
Délka vztahu	1,8	1,8	1,8
Velikost objednávky	2,0	2,1	2,0

Zdroj: vlastní tvorba

Tab.5.13: Absolutní vyjádření nejvyšší hodnoty zákazníka II

	do 1000t	do 50000t	do 100000t
Pozice na trhu	2,4	2,4	3,0
Ziskovost	2,1	2,1	2,0
Rentabilita	2,1	2,1	1,0
Délka vztahu	1,8	1,8	2,0
Velikost objednávky	2,0	2,0	1,0

Zdroj: vlastní tvorba

Při dálejší analýze (tab. 5.14) za pomoci programu SPSS byly zjištěny závislosti mezi počtem zákazníků a jednotlivými faktory. Například u faktoru *pozice na trhu*, byla hodnota Pearsonova koeficientu vyšší než 0,05. Při kontrole reziduí byly ale zjištěny odchylky, které díky nezávislosti obou faktorů přetonehrají důležitost roli. Například se jednalo o respondenty do 100 zákazníků, kteří hodnotili možnost *pozice na trhu* jako nejvíce nedůležitou vícekrát, než jsme čekali.

Tab.5.14: Kontingenční tabulka – pozice na trhu

			počet zákazníků			Total
			do 100	do 500	více jak 500	
zákazník s pozicí na trhu	nejdůležitější	Count	2	2	0	4
		Expected Count	1,4	1,8	,8	4,0
		% of Total	5,4%	5,4%	,0%	10,8%
		Adjusted Residual	,7	,2	-1,0	
	důležité	Count	7	8	4	19
		Expected Count	6,7	8,7	3,6	19,0
		% of Total	18,9%	21,6%	10,8%	51,4%
		Adjusted Residual	,2	-,5	,3	
	ani důležité, ani nedůležité	Count	2	7	2	11
		Expected Count	3,9	5,1	2,1	11,0
		% of Total	5,4%	18,9%	5,4%	29,7%
		Adjusted Residual	-1,4	1,4	-,1	
	nedůležité	Count	0	0	1	1
		Expected Count	,4	,5	,2	1,0
		% of Total	,0%	,0%	2,7%	2,7%
		Adjusted Residual	-,7	-,9	2,1	
	nejvíce nedůležité	Count	2	0	0	2
		Expected Count	,7	,9	,4	2,0
		% of Total	5,4%	,0%	,0%	5,4%
		Adjusted Residual	2,0	-1,3	-,7	
Total		Count	13	17	7	37
		Expected Count	13,0	17,0	7,0	37,0
		% of Total	35,1%	45,9%	18,9%	100,0%

Zdroj: SPSS

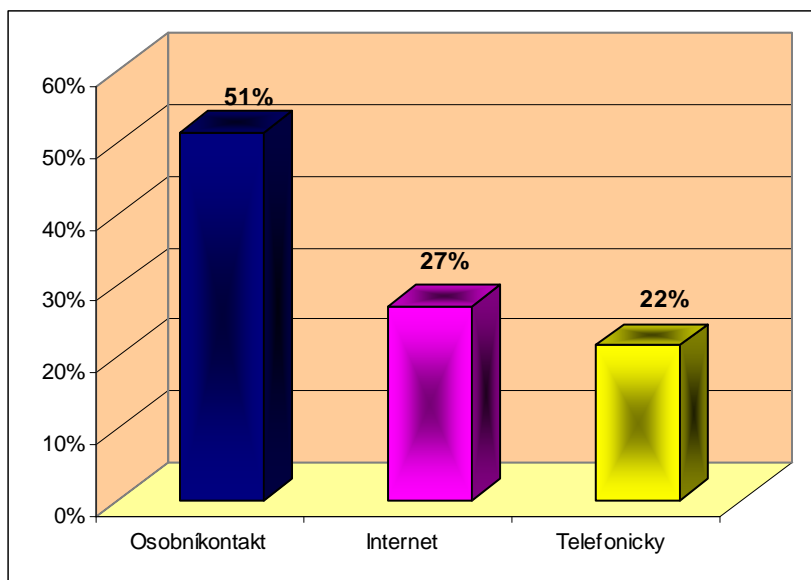
4.2.10 Ideální komunikace

Následující otázka se vztahovala na nejlepší způsob komunikace z pohledu prodejce na svého zákazníka. Cílem bylo získat podklady, jaký způsob komunikace považují respondenti za nejlepší obchodní komunikaci všeobecně.

Z výsledků, které uvádí obr. 5.14 se, podle očekávání, jako nejlepší typ komunikace jeví prostřednictvím *osobního kontaktu*. Tuto komunikaci považuje za ideální 51% dotázaných. Druhým nejlepším způsobem je spojení za pomoci *internetu*. Tato volba obnáší především emailovou komunikaci, která je velmi rychlá a zároveň levná. Internet, jako nejlepší komunikaci, si vybralo 27% dotázaných. Poslední možnost, a to prostřednictvím *telefonu*, si vybralo 22% respondentů.

V dotazníku byly další dvě možnosti, a to za pomoci *prostředníka*, tedy 3. strany v obchodě a prostřednictvím *katalogů* nebo *letáků*. Tyto možnosti si zákazníci společnosti CEMEX Sand, s.r.o. nepředstavují jako nejlepší způsob komunikace. Například u letáků a katalogů může být důvodem neexistující vzájemná vazba, která může hrát důležitou roli při uzavírání velkých obchodních spojení. Tyto možnosti nejsou zahrnuty do obr. 5.14.

Obr. 5.14: Nejlepší způsob komunikace



Zdroj: vlastní tvorba

Tab. 5.15 a 5.16 ukazují absolutní čísla výzkumu, týkajícího se nejlepšího způsobu komunikace. Hodnocení podniků odebírajících do 1000t je vyrovnané, smalou převahou internetové komunikace. U zákazníků do 50000t je výrazná převaha osobního kontaktu. Tato forma styku se zákazníkem se považuje za nejlepší způsob, i přesto, že vytváří velké náklady (časové, finanční ajiné).

V tab. 5.15 jsou výsledky sekundárního šetření za pomoci identifikační otázky *počet zákazníků*. U všech dotázaných společností byla nejčastěji hodnocena možnost osobního kontaktu. Překvapivým zjištěním může být ta skutečnost, že společnosti do 500 zákazníků jako druhou nejlepší možnost zvolili telefonický kontakt a nad 500 zákazníků tuto možnost neoznačili žádnými zákazníky.

Tab.5.15: Absolutní vyjádření ideálního způsobu komunikace I

	do 1000t	do 50000t	do 100000t
Internet	5	4	1
Osobní kontakt	4	12	0
Telefonicky	2	4	1

Zdroj: vlastní tvorba

Tab.5.16: Absolutní vyjádření ideálního způsobu komunikace II

	do 100	do 500	více jak 500
Internet	3	4	3
Osobní kontakt	7	8	4
Telefonicky	3	5	0

Zdroj: vlastní tvorba

Za pomoci programu SPSS byla vytvořena tab. 5.17, díky které můžeme tvrdit, že existuje závislost mezi způsobem komunikace a zákazníky rozdělených podle počtu zaměstnanců. Hodnota Pearsonova koeficientu vyhlášení je 0,05. Z tabulky je také poznat, že zákazníci do 50 zaměstnanců hodnotili méně možnost použití internetu, než se očekávalo. Naopak respondenti nad 200 zaměstnanců zvolili internet častěji, než se očekávalo. Zbylé výsledky jsou v normě.

Tab.5.17: Kontingenční tabulka – neefektivnější způsob komunikace

			nejefektivnější komunikace			Total
			internet	osobní kontakt	telefonický kontakt	
počet zaměstnanců	do 50	Count	2	11	5	18
		Expected Count	4,9	9,2	3,9	18,0
		% of Total	5,4%	29,7%	13,5%	48,6%
		Adjusted Residual	-2,1	1,2	,9	
	do 200	Count	5	8	3	16
		Expected Count	4,3	8,2	3,5	16,0
		% of Total	13,5%	21,6%	8,1%	43,2%
		Adjusted Residual	,5	-,1	-,4	
	nad 200	Count	3	0	0	3
		Expected Count	,8	1,5	,6	3,0
		% of Total	8,1%	,0%	,0%	8,1%
		Adjusted Residual	3,0	-1,9	-,9	
Total		Count	10	19	8	37
		Expected Count	10,0	19,0	8,0	37,0
		% of Total	27,0%	51,4%	21,6%	100,0%

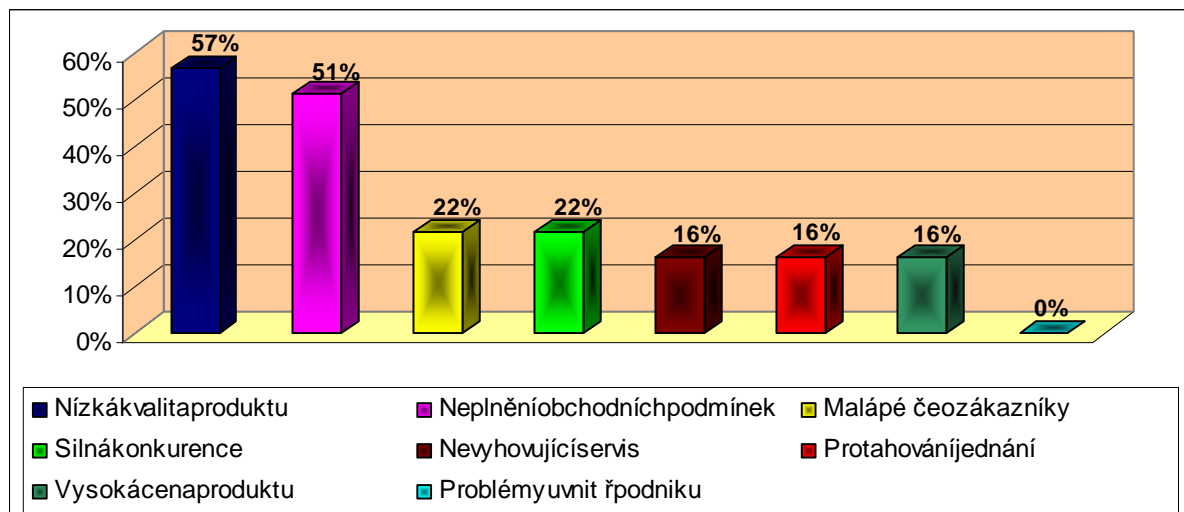
Zdroj: program SPSS

4.2.11 Faktory ztráty zákazníka

Další otázka se vztahovala na příčiny ztráty zákazníka. Respondentům bylo nabídnuto devět možných příčin ztráty zákazníka, ze kterých si mohli vybrat maximálně dvě možnosti. Opět byla nabídnuta možnost vyjádřit svůj názor a vypsát možnost, která nebyla v nabídce. Tato možnost se nevyužila.

Jako nejčastější příčinu odcizení zákazníka byla označena možnost *nízká kvalita produktu*. Tuto možnost označilo více jak polovina respondentů, přesněji 57%. Další výrazným faktorem ztráty je také *neplnění obchodních podmínek*, který vybralo 51% dotázaných. Zvýzkumu lze konstatovat, že tyto dva faktory jsou hlavní příčinou ztráty zákazníků, neboť ostatní faktory se pohybovali v rozmezí 16–22% (viz obr. 5.15). Ztrátu zákazníka způsobenou problémy uvnitř podniku prodávajícího nebyla označena žádným ze zákazníků, proto lze konstatovat, že firemní klima se teoreticky nebude odrážet v obchodně-prodejném prostředí společnosti CEMEX Sand, s.r.o.

Obr.5.15:Příčiny ztráty zákazníka



Zdroj:vlastní tvorba

Absolutní výjádření výsledků otázky ukazují tab.5.18 a 5.19. Tab.5.18 je rozlišena podle pohlaví respondentů. Nevyskytují se zde velké rozdíly v porovnání s obr.5.15.

V tab. 5.19 je brán v potaz rozlišení respondentů podle počtu jejich zákazníků. Zajímavostí může být skutečnost, že vysokou cenu produktu vnímají respondenti do 100 zákazníků, oproti tomu ostatní spíše hodnotí daný faktor v úbec nevýznamně.

Tab.5.18: Absolutní výjádření ztráty zákazníka I

	do 50	do 200	více jak 200
Neplnění obchodních podmínek	13	4	2
Nízká kvalita produktu	9	10	2
Nevyhovující servis	2	4	0
Protahování jednání	2	3	1
Malá péče o zákazníky	3	5	0
Vysoká cena produktu	3	2	1
Silná konkurence	4	4	0

Zdroj:vlastní tvorba

Tab.5.19: Absolutní výjádření ztráty zákazníka II

	do 100	do 500	více jak 500
Neplnění obchodních podmínek	9	7	3
Nízká kvalita produktu	6	9	6
Nevyhovující servis	1	4	1
Protahování jednání	1	3	2
Malá péče o zákazníky	2	5	1
Vysoká cena produktu	6	0	0
Silná konkurence	1	6	1

Zdroj:vlastní tvorba

4.2.12 Možnost vlastního názoru

Respondenti dostali možnost vyjádřit se k celému tématu CRM, tedy řízení vztahů se zákazníkem, popř. k danému výzkumu. Daná otázka nebyla nikým vyplněna, proto se můžeme říct, že se nevyskytly žádné námítky, popř. podmínky k tématu.

4.3 Hypotézy

1. Zákazníci nevyžadují spolupráci společnosti CEMEX Sand, s.r.o. komunikaci za pomoci prostředníka.

Zvýšedk ů je patrné, že komunikaci za pomoci prostředníka zákazníci společnosti nevyžadují, popř. si myslí, že nejde o ideální formu sdělení informací o zákaznících. Tuto možnost si nevybral totiž ani jeden z respondentů. Viz obr. 5.14. Hypotézu č.1 proto přijímáme.

2. Pro zákazníky není přijatelný způsob získu informací prostřednictvím externí společnosti.

Odpověď je patrná z obr. 5.12, kdy možnost vyhledávání informací externí firmou označilo 11% respondentů. Oproti možnosti vlastní výzkum (86%) lze konstatovat, že zákazníci nepovažují za správnou formu získu informací. Hypotézu č.2p řijímáme.

3. Zákazníci nemají problém s kvalitou nabízených produktů společnosti CEMEX Sand, s.r.o

Obr. 5.10 ukazuje výsledky, kdy respondenti hodnotili faktor vztahu se společností CEMEX Sand, s.r.o. Skvalitou je spokojeno 38% dotázaných, což je až 3. nejlépe hodnocený faktor z uvedených možností. Zvýšedk ů lze konstatovat, že zákazníci si více cení spolehlivosti a rychlosti v obchodním vztahu, proto hypotézu č.3 vyvracíme.

5 Návrh a doporučení

Poslední fází diplomové práce jsou návrhy a doporučení mířené směrem ke společnosti CEMEX Sand, s.r.o., které vychází z výsledků výzkumu, který proběhnul mezi jejich zákazníky a vztahuje se na oblast CRM, tedy řízení vztahů se zákazníky. Ty, jak již bylo zmíněno v předcházejících částech, mají větší využití dat a tím lepší spolupráci se zákazníky.

Z výzkumu vzešly výsledky, z nichž by společnost měla vytvořit nejenom software, ale také se věnovat celé oblasti, do které spadá samotný zákazník. A teď už se jedná například o výzkum potenciálních zákazníků, sledování potřeb stávajících zákazníků, komunikaci s nimi, sledování jejich spokojenosti a jiné činnosti, které vedou k závěr „win-win“. Tzn. aby obě strany obchodní jednání byly spokojeny a jejich zisk byl možná co nejvyšší.

5.1 Využívání CRM

Využívání činností spadajících do oblasti CRM může vést k větší spokojenosti zákazníků, jak je známo. Menší zákazníci, jejichž finanční možnosti nedosahují takové výše, aby si mohli udělat průzkumy nabídek, se mohou spolehnout na kladné reference ze strany svých obchodních partnerů. Protože společnost CEMEX Sand, s.r.o. má více jak 200 zákazníků, kteří jsou rozprostřeni po celém území České republiky, jde o dobrý základ pro „kladné reference“, které se právem řadí jako nejlepší reklama pro prodejce. Jestliže bude společnost využívat systém řízení vztahů se zákazníkem, jejich zákazníci budou skoro ve všech případech spokojeni a tento fakt je nejlepším lákadlem pro nové potenciální zákazníky.

5.2 Průzkum trhu

Průzkum potřeb nebo motivace a jiných dalších důležitých faktorů, rozhodujících o celkové spokojenosti zákazníků, může být prováděn dvěma různými způsoby. Jedná se o vlastní výzkum, například využití činnosti externí společnosti. Pro výzkum na trhu se šetřkopískem bych doporučil využívat vlastního výzkumu trhu. Jedná se o specifický trh business-to-business, jehož odlišností trhem konečného spotřebitele je větší osobitost.

Zákazníci si kupují v větší množství výrobku a to opakovaně, proto forma osobního zjišťování informací je pro společnost CEMEX Sand, s.r.o. lepší formou výzkumu. Spotřebitelé si budou cenit blízkého přístupů odběratele, proto i jejich ochota bude větší. Negativem může být náročnost této činnosti, ale CEMEX Sand, s.r.o. je společnost s velkou základnou, proto daný projekt je v jejich silách.

Výsledkem průzkumu trhu může být i segmentace zákazníků, která je velmi důležitá při cílení na zákazníky. Proto bych navrhoval provést segmentaci a následně její aktualizaci v cyklu, například každý druhý rok. Společnost CEMEX Sand, s.r.o. tím získá lepší přehled o zákaznících a také bude lépe připravena na vyjednávání budoucích obchodů.

5.3 Databáze

Získaná data by měla být zpracována a také setříděna. Databáze zákazníků společnosti CEMEX Sand, s.r.o. je vedena na úrovni. Při práci si je vidět, že je spravována odborníky z oblasti výpočetní techniky. Při chodu celosvětové značky CEMEX došlo k prolnutí zahraničního a stávajícího českého know-how. Doporučil bych její aktualizaci na základě výsledků průzkumu trhu. Nejlépe každý rok, aby společnost měla aktuální přehled. CEMEX Sand, s.r.o. může také objevit potenciální problémy, na které se může zaměřit a napravit je hned v počátku, nebo faktory ke zlepšení (například komunikace, produkt). Jedná se o náročný krok, který ale vede k lepšímu řešení na zákazníky a tím i v delším průběhu. Společnost tím může získat konkurenční výhodu, jejichž význam na B2B trhu stoupá.

Jestliže se společnost vydá směrem k využívání databáze spravující systém CRM, mělo by dojít k jejímu rozšíření o další informace o zákaznících. Druhou možností je také vytvoření zcela nového softwaru externí firmou, zabývající se tvorbou takovýchto databází, čímž ale zároveň dojde i ke zvýšení nákladů. Navrhoval bych pouze aktualizaci dané databáze, protože stávající software bude pro rozšíření zcela dostatečný. Společnost může také využít i mezinárodní spolupráce s IT odborníky vrátníci nadnárodní značky CEMEX, která může přinést minimální náklady na tvorbu softwaru.

5.4 Komunikace

Na základě dat v databázi může společnost lépe komunikovat se svými stávajícími zákazníky. Lepší znalost svého zákazníka vede k jeho větší spokojenosti a pocitu, že není

přehlížen a není na „druhé koleji“. Na základě výzkumu bych vytvořil systém komunikace takový, že nejdůležitější činnosti v obchodu by byly uzavírání prostřednictvím osobní konfrontace, popř. telefonicky. Může se jednat o finální fázi vyjednávání o kontraktu, řešení problémů (sporů) a jiné důležité činnosti. Komunikaci, při níž jsou předávány informace o produktu, změně ceníku, nových službách souvisejících s produktem, a letakétřebarůzná právní, bych doporučil zasílat za pomoci e-mailové pošty. Zbylé typy komunikace bych navrhol nepoužívat, popř. jen ve výjimečných případech.

Nejdůležitější částí komunikace by měly být kompetence top-managementu, ať už se jedná o řešení problémů (neplnění smluvních podmínek, odstoupení od smlouvy a jiné). Zbylou komunikaci bych přenechal dopravnímu obchodnímu zástupci společnosti, kteří by informovali o novinkách, slevách, produktu atd.

5.5 Stávající vztah

Z výzkumu vzešly výsledky, které ukázaly, že 100% oslovených zákazníků je spokojeno se vztahem a nemá žádné připomínky. I to je výsledek dobré práce se zákazníky ze strany CEMEX Sand, s.r.o. Ipřesto tyto výsledky, bych navrhol v ještě hlubší nejméně komunikaci se zákazníky, a letaké vývoj a sledování produktu neboli konkurence, vývoj trhu neboli popř. objednávkového systému.

Objednávkový systém bych měl aktualizovat a doplnit o nové informace o zákaznících. Navrhol bych vytvoření jednoduchého schématu, podle kterého by se řídil každý prodejce pro jednotlivé závody na území České republiky. Společnost by mohla vytvořit systém slev, které by byly nabízeny jednotlivým zákazníkům. Záleželo by např. na velikosti objednávky, cyklu odběru materiálu a také na tom, kdy by danou zakázku uzavíral. Ředitel společnosti by měl nejvyšší možnou slevu, dále obchodní zástupci a vedoucí závodu.

Celý systém objednávky bych měl být v rámci možnosti flexibilní pro nároky zákazníků. Neměl by náležet pouze obchodnímu zástupci, a letaké např. vedoucímu závodu, který by mohl komunikovat přímo s závody menšími odběrateli, popř. konečným spotřebiteli šetrně k přírodě. Ředitel, popř. jeho zástupce, by naopak měl nastarost velkých klíčových zákazníků, jejichž nároky budou velmi specifické.

Zákazníci společnosti CEMEX Sand, s.r.o. nejvíce očekávají ze vztahu plnění smluvních podmínek. Jde o očekávaný fakt, protože na jeho základě vznikají pevné vazby mezi prodejcem a nakupujícím. CEMEX Sand, s.r.o. má výhodu vzájemným zázemím skupiny CEMEX, proto je důležité pravidelná komunikace nejvyšším managementem.

Společnost by se měla také zaměřit na zákazníky, kteří patří k řadě jejich dlouhodobých odběratelů. Neboť z výzkumu vyšlo najevo, že právě ti zákazníci mají nejvyšší hodnotu. Proto by se firmamohlo pokusit o větší prohloubení vztahu, například širší nabídkou služeb, jiných produktů v rámci CEMEXu, popřípadě spolupráce na jiných trzích. CEMEX Sand, s.r.o. by neměl přeceňovat faktor pozice na trhu a velikost daného zákazníka. Izmenšího zákazníkům už získá daleko víc než z velkého nadnárodní společnosti.

5.6 Služby zákazníkovi

Zákazníkovi služby by měly být sledovány neustále a servis by měl být tímto řádně před, při a po prodeji. Společnost CEMEX Sand, s.r.o. by měla zajišťovat k čemu bude materiál použit, nabízet odborné služby týkající se šetrnosti k přírodě, pomoci při jeho zpracování v rámci například betonárekc CEMEXu a jiné. Služby by byly nabízeny na základě potřeb jednotlivých segmentů zákazníků, která umožní lepší zacílení.

V dnešní době je ekonomická doba, kdy nedoporučujeme nové investice do inovace technologií, protože to stojí hodně peněz. Jednalo by se o velké náklady, které by společnost mohla využít v jiných oblastech, například v průmyslu. Doporučujeme se zaměřit spíše na dosažení co nejvyšší kvality nabízeného produktu. Společnost má dostatek závodů k produkci, proto zvyšování množství výroby není potřeba. Ale v následujících letech, kdy se předpokládá oživení trhu se stavebním materiálem, se společnost bude muset zaměřit na zvýšení jejího vlivu a podílu na trhu. Proto by měla navrhnout nějaké služby, neboť se jedná o dlouhý proces, kdy samotné zvýšení výroby může trvat několik let, aby se zvýšila její produkce.

6 Závěr

Diplomová práce je zaměřena na téma řízení vztahů se zákazníkem, neboli v zkratce oblasti CRM. Jejím cílem bylo získat podklady pro tvorbu systému CRM pro společnost CEMEX Sand, s.r.o., který by usnadnil a zároveň zlepšil vztahy s danými zákazníky společnosti. CEMEX Sand, s.r.o. by získal rychlejší, snadnější a propracovanější pohled o svých odběratelích, což by se mohlo v budoucnosti pozitivně projevit.

Společnost CEMEX Sand, s.r.o. byla založena na začátku 90. let a postupem času nabírala čím dál více zákazníků. Prorok 2008 měla 207 zákazníků, díky nimž se společnost zařadila mezi vůdce na trhu se štěrkoviskem. Dnes také patří do mezinárodní skupiny CEMEX, která se zaměřuje na oblast stavebního materiálu a působí po celém světě.

Důležitý článek pro vypracování diplomové práce byl obchodní zástupce, který poskytl veškeré dostupné informace o zákaznících. Do jeho kompetencí patří mimo jiné zpracování pohledů o prodeji a kontrola plánů prodeje. Dále se obchodní oddělení věnuje pohledávkám, reklamní činnosti, marketingu a také například zajišťování smluv přepravci.

V první části diplomové práce jsem se seznámil s teorií a specifikami business trhu a také konkrétně se společností CEMEX Sand, s.r.o. Při této příležitosti mi byla umožněna prohlídka závodu 01 – Špičkov, kdy jsem zjistil postup řízení a následném zpracování štěrku a písku a byl mi poskytnutý doplňující informace o produktu.

Druhá část je věnována popisu samotného procesu řízení vztahů se zákazníky. Jsou zde uvedeny definice, jeho historie a využití nebo výsledky, které zavedení daného procesu přináší jednotlivým společnostem. Využití odborné literatury mi také pomohlo k osvojení si oblasti zahrnující pojem CRM.

V metodice, tedy v druhé části práce, jsem poté definoval cíl práce, hypotézu a zdroj informací. Popsal jsem i metodu výzkumu, která zahrnovala zejména techniku výběrového vzorku. Osloveni byli všichni zákazníci společnosti a do výzkumu se následně zapojilo 37 odběratelů, jejichž data byla následně zpracována.

Ve čtvrté části proběhla analýza získaných dat za pomoci tabulek a grafů. Na konci byly potvrzeny, popřípadě vyvráceny předem stanovené hypotézy.

Poslední část byla věnována vytvoření návrhů a doporučení pro společnost CEMEX Sand, s.r.o.. Zaměřil jsem se na oblasti, ve kterých se vyskytuje samotný zákazník. Nejprve jsem se zaměřil na využití daného systému CRM v podniku a na business trhu, dále na možný způsob průzkumu trhu, rozšíření (vytvoření nové) databáze atd. Poté jsem se v každé snažil vytvořit taková doporučení a služby, která povedou k zavedení systému řízení vztahů se zákazníky společnosti.

Diplomová práce poskytla data a návrhy týkající se zavedení CRM u společnosti působící na business trhu. Je pouze na konkrétní společnosti, zda se danou prací bude řídit, popř. zda jí bude sloužit jako zdroj dat. Jedná se o všeobecný a minimálně nákladný proces, u kterého je důležité větší zapojení ze všech stran, například v větší účásti zákazníkům při výzkumu a získávání dat.

Seznampoužitéliteratury

Monograficképublikace

1. BOUČKOVÁ, J.A KOL., *Základy marketingu* . 3. vyd. Oeconomica, 2007. 220 s. ISBN978-80-245-1169-6.
2. BUREŠ, I., ŘEHULKA, P., *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*. 1. vyd. Management Press, 2001, 158s. ISBN80-7261-056-2.
3. BURNETT, K., *Klíčové zákazníky a péče o ně*. 1. vyd. Computer Press, 2002. 382 s. ISBN80-7226-655-1.
4. FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. *Marketing: základy a principy* . 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 199s. ISBN80-7226-6888-0.
5. *Hornická ročenka 2008* . Moneta s. s., 2008, 320s. ISBN978-80-722-5292-3 .
6. CHLEBOVSKÝ, V., *CRM: řízení vztahů se zákazníky* . 1. vyd. Computer Press, 2005. 190s. ISBN80-251-0798-1.
7. KOTLER, P. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. 7. vyd. Victoria Publishing, 710s. ISBN80-7169-600-5.
8. KOZEL, R., *Moderní marketingový výzkum* . 1. vyd. Grada Publishing, 2006, 280 s. ISBN80-247-0966-X.
9. LEHTINEN, J. R., *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky* . 1. vyd. Grada Publishing, 2007. 158s. ISBN978-80-247-1814-9.
10. LOŠŤÁKOVÁ, H. A KOL., *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Grada Publishing, 2009. 268s. ISBN978-80-247-3155-1.
11. LOŠŤÁKOVÁ, H., *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd. Professional Publishing, 2005, 186 s. ISBN80-86419-94-0
12. MALÝ, V., *Marketingový výzkum: teorie a praxe* . 1. vyd. Oeconomica, 2006. 181 s. ISBN80-245-0761-7.
13. SMITH, P., *Moderní marketing* . 1. vyd. Computer Press, 2000, 518s. ISBN80-7226-252-1.

Internetové zdroje

14. Teoretické údaje [online] [cit. 2010-01-17] Dostupné na World Wide Web:
<http://en.wikipedia.org>
15. Statistické údaje [online] [cit. 2010-01-17] Dostupné na World Wide Web:
<http://www.cbusts.cz>
16. Teoretické údaje [online] [cit. 2010-01-20] Dostupné na World Wide Web:
<http://crm.crm.sweb.cz>
17. Teoretické údaje [online] [cit. 2010-01-20] Dostupné na World Wide Web:
<http://www.crmportal.cz>
18. Teoretické údaje [online] [cit. 2010-01-17] Dostupné na World Wide Web:
<http://cs.wikipedia.org>
19. Teoretické údaje [online] [cit. 2010-01-17] Dostupné na Word Wide Web:
<http://dum.rvp.cz>
20. Teoretické údaje [online] [cit. 2010-01-17] Dostupné na World Wide Web:
<http://www.czso.cz>
21. Informace o firmě [online] [cit. 2010-01-17] Dostupné na World Wide Web:
<http://www.cemex.com>
22. Informace o firmě [online] [cit. 2010-01-17] Dostupné na World Wide Web:
<http://www.cemex.cz>
23. Informace o firmě [online] [cit. 2010-01-17] Dostupné na World Wide Web:
<http://www.obchodnirejstrik.cz>
24. Informace o firmě [online] [cit. 2010-01-19] Dostupné na World Wide Web:
<http://www.betonserver.cz>

Ostatní zdroje

25. Interní materiály společnosti CEMEX Sand, s.r.o.
26. Bakalářská práce *Segmentace zákazníků uvnitř hruštné žerky*

Seznam zkratek

popř.	-	popřípadě
m ³	-	metr krychlový
ČBÚ	-	Český báňský úřad
a.s.	-	akciová společnost
s.r.o.	-	společnost s ručením omezeným
tj.	-	to je
tzv.	-	tak zvaně
resp.	-	respektive
např.	-	například
t	-	tunel
atd.	-	atd.
apod.	-	apod.
obr.	-	obrázek
tab.	-	tabulka
tzn.	-	to znamená
SBS	-	Státní báňská správa

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevydělečně, ke své potřebě, diplomovou práci užívat (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude ve elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu o správném užívání díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užití své díla, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

VOstravě dne 30. dubna 2010

.....
Bc. Tomáš Tyl

Adresa trvalého pobytu studenta:
Svobodova 1307, 76502 Otrokovice

Seznam příloh

1. Dotazník

2. Předmět podnikání

3. Mapa provozoven CEMEX na území České republiky